

4. แบบ Thinking-ไปตามเวลา

นอกจากนี้ คิลมานน์ และ มิททอร์ฟ ได้ทำการศึกษาและสรุปว่าแบบ ST นั้น มีลักษณะมุ่งปัจจุบัน ปฏิบัติการทางเทคนิค แก้ปัญหา แบบ NT นั้นมีลักษณะมุ่งอนาคต ผู้วิเคราะห์ปัญหา กลยุทธ์เทคนิค และแบบ SF นั้น มุ่งแก้ปัญหาคนในการปฏิบัติการปัจจุบันที่เกี่ยวกับการหยั่งรู้ การวางแผนการใช้ความรู้สึกมากที่สุด

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)

จากการศึกษาของ แมคคินนอน (McKinnon) พบว่า แบบ Intuitive มีความสามารถในการสร้างสรรค์ เช่น นักตกแต่ง นักเขียน นอกจากนี้ เคอร์ตัน (Kirtton) ศึกษาพบว่าแบบบุคลิกภาพทุกรูปแบบมีความคิดสร้างสรรค์แต่ต่างรูปแบบกันไป ตัวอย่างเช่น แบบ ST Practically แบบ SF Social Relations แบบ NF Idealism และแบบ NT Theory

ความคิดสร้างสรรค์ในแบบ ST อาจจะได้ดีในการทำการออกแบบใหม่หรือการสร้างเครื่องมือ การสร้างผนัง หรือแม้แต่การชุนผ้า ความคิดสร้างสรรค์ในแบบ SF สามารถเป็นการขายหรือทำให้บุคคลอื่นมีความสุข ความคิดสร้างสรรค์ในแบบ NT สามารถเป็นการพัฒนารูปแบบหรือความคิดใหม่ ๆ และสำหรับความคิดสร้างสรรค์ในแบบ NF คือการเขียนหรือการสื่อสาร

การฝึกอบรม การประเมินผลและการพัฒนาอาชีพ (Career Development, Appraisal and Training)

จากการศึกษาของ ซีอี (Sheehy) พบว่า เราจะต้องพัฒนาแบบบุคลิกภาพที่อยู่เป็นเงาอยู่ไม่ว่าจะเพื่อการประเมิน การฝึกอบรมหรือการพัฒนาอาชีพของบุคคล เพื่อให้แบบบุคลิกภาพมีความสมดุล เพื่อการค้นพบตัวตนที่แท้จริง

แบบการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างมากภายในวรรณกรรมการตัดสินใจ และได้แยกแยะถึงกระบวนการที่บุคคลดำเนินการในข้อมูลต่างๆ การประเมินข้อมูล การเชื่อมโยงระหว่างแบบการเรียนรู้ ในการศึกษาบางเรื่องเรียกว่า แบบการตัดสินใจหรือแบบการแก้ปัญหา และพฤติกรรมตัดสินใจได้เขียนขึ้นโดยนักเขียนหลายคน เช่น อักฮอฟ (Ackhoff, 1962) บาเสดอร์ กรอนและ วาคาบายาชิ (Basadur, Graen & Wakabayashi, 1990) ไคร์เวอร์ และ มอก (Driver & Mock, 1975) เมสัน และ มิททอร์ฟ (Mason & Mitroff, 1973) แมคเคนนี และ คีน (McKenney & Keen, 1974)

แต่กระนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารก็ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางบุคลิกภาพอย่างเดียวเท่านั้น แต่อาจจะมีปัจจัยจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นตัวเสริมให้เกิดการเลือกแบบ

การตัดสินใจนั้น ๆ ซึ่งปัจจัยภายในหน่วยงานอาจได้แก่ ภาวะเครียด ขอบ้งคับ นโยบาย กลยุทธ์ของหน่วยงานในช่วงระยะเวลานั้น ปัจจัยภายนอกอาจได้แก่ ลูกค้าย ฎหมาย คู่แข่ง สังคม ซึ่งจะเป็ นตัวผลักดันหรือสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจในแบบต่าง ๆ

การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงของผู้บริหารจะตอบสนองความต้องการขององค์กร ทั้งด้านการบริหารบุคลากรในบังคับบัญชา ด้านการบริหารกำกับดูแล ด้านการเงิน ด้านพัสดุอุปกรณ์ และด้านการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, หน้า 365, 2542)

สรุปว่าแบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงของผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจนั้น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Tactical Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เช่น การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยรวม ผลกำไรเพิ่มมากขึ้น ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

อาชีพทั่วไปสำหรับแบบบุคลิกภาพต่าง ๆ (Common Careers for Personality Types)

เดวิด (David, 1998-2000) กล่าวว่าไว้ว่า ในงานวิจัยต่าง ๆ นั้น ได้กล่าวถึง แบบบุคลิกภาพที่แตกต่างกันมีแนวโน้มที่จะมีอาชีพที่ชอบแตกต่างกันไป แนวโน้มในอาชีพต่อไปนี้เป็น การรวบรวมข้อมูลเพื่อการแนะแนว ไม่ใช่การเป็นการวิเคราะห์อาชีพสำหรับแต่ละบุคคลและไม่สามารถที่จะรับประกันได้ว่าอาชีพนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะความเป็นส่วนตัวนั้นมีส่วนประกอบหลายอย่างมากมาย สำหรับแบบบุคลิกภาพทั้ง 16 แบบและอาชีพทั่วไปมีดังต่อไปนี้

ในงานวิจัยของวิทยาลัยโคลัมเบีย สเตท คอมมูนิตี (Columbia State Community College, 2002) ได้รวบรวมอาชีพในแต่ละแบบบุคลิกภาพของไมเคอร์-บริกส์ ไว้ ดังนี้

1. ISTJ (Introvert-Sensing-Thinking-Judging) ลักษณะของบุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ISTJ คือ สนุกกับงานที่ต้องการความถูกต้อง สนใจในรายละเอียด ปฏิบัติงานในงานประจำและระเบียบได้ดี เป็นคนที่ภายนอกอาจมองดูเฉยชาแต่จริงจังแล้วมุ่งมั่นและเต็มไปด้วยความกระตือรือร้น เมื่อเผชิญวิกฤตการณ์มักมีสติและควบคุมตัวเองได้ดีมาก มุ่งงานและไม่ชอบถูกรบกวน มีความสามารถที่จะรวบรวมความคิดในระยะยาวได้ดี เป็นคนที่เชื่อถือได้ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ดี อีสระ จัดการงานได้ดี มีมาตรฐาน

อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ISTJ

วงธุรกิจ (Business) เช่น ผู้ตรวจบัญชี (Auditor) นักบัญชี (Accountant) ตัวแทนผู้ซื้อ (Purchasing Agent) ผู้จัดการ (Manager) แรงงานสัมพันธ์ (Labor relation) ในวงกฎหมาย/ทางเทคนิค (Legal/ Technical) เช่น ตำรวจ (police) ทหาร (Military Officer) นักวิจัยกฎหมาย (Law Researcher) วิศวกร (Engineer) ช่างเครื่องกล (Mechanic) นักอุตุนิยมวิทยา (Meteorologist)

ช่างประจำห้องทดลอง (Lab Technologist) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Program) อาชีพอื่น ๆ เช่น ครู หมอ ฟัน เกษกร บรรณรักษ์ ช่างอากาศยานเครื่องกล Detective Airline Mechanic และท้ายสุดแล้ว มักอยู่ในหน้าที่บริหารหรือจัดการเสมอ ประชากรผู้ใหญ่ที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ISTJ คือ ร้อยละ 11.60

2. ESTJ (Extrovert-Sensing-Thinking-Judging) บุคลิกภาพแบบแสดงออก-การอ้างอิงข้อมูล-คิดพิจารณา-การตัดสินใจ อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสมเช่น อาชีพพนักงานธนาคาร ผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการข้อมูลพื้นฐาน ผู้จัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ที่ปรึกษาการดำเนินงานธุรกิจ นายหน้าขายหุ้น นักวิเคราะห์คอมพิวเตอร์ ตัวแทนประกันภัย

3. ISFJ (Introvert-Sensing-Feeling-Judging) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า นายหน้าขายหุ้น-ที่ดิน นักตกแต่งภายใน

4. ESFJ (Extrovert-Sensing-feeling-Judging) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ฝ่ายบริหารการตลาด ฝ่ายขายทางโทรศัพท์ ผู้จัดการสำนักงาน

5. ISTP (Introvert-Sensing-Thinking-Perceiving) อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ISTP ในวงธุรกิจ (Business) เช่น ผู้วางแผนการเงิน (Financial Planner) นายหน้าหุ้น (Stockbroker) ผู้จัดการองค์การขนาดเล็ก (Small Business Manager) ผู้ตรวจสอบบัญชี (Auditor) ที่ปรึกษา (Consultant) ในวงการด้านการใช้เทคนิคและวิทยาศาสตร์ (Technical/ Science) เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Program) วิศวกรไฟฟ้าและวิศวกรอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical/ Electronic Engineer) นักชีววิทยาทะเล (Marine Biologist) ผู้ชำนาญทางสายตา (Optometrist) ชาวนา (Farmer) ช่างสำรวจ (Surveyor) ช่างเครื่องกล (Mechanic) ช่างเทคนิค (Technician) ผู้เชี่ยวชาญการเอกซเรย์ (Radiologic) การแสดง/ การขาย (Action/Sales) นักผจญเพลิง (Fire Fighter) เจ้าหน้าที่ตำรวจ (Police Officer) นายหน้าขายอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Agent) นักสำรวจ (Investigator) นักบิน (Pilot) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นักพัฒนา (Developer) พนักงานขายรถยนต์ (Car Sales) พนักงานขายปลีก (Retail Sales) ประชากรผู้ใหญ่ที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ISTP คือ ร้อยละ 5.40

6. ESTP (Extrovert-Sensing-Thinking-Perceiving) อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ESTP ในวงธุรกิจ (Business) เช่น ผู้วางแผนการเงิน (Financial Planner) นายหน้าหุ้น (Stockbroker) ผู้จัดการองค์การขนาดเล็ก (Small Business Manager) ผู้ตรวจสอบบัญชี (Auditor) ที่ปรึกษา (Consultant) อาชีพในวงการด้านการใช้เทคนิคและวิทยาศาสตร์ (Technical/ Science) เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Computer Program) วิศวกรไฟฟ้าและวิศวกรอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical/ Electronic Engineer) นักชีววิทยาทะเล (Marine Biologist) ผู้ชำนาญทางสายตา

(Optometrist) ชาวนา (Farmer) ช่างสำรวจ (Surveyor) ช่างเครื่องกล (Mechanic) ช่างเทคนิค (Technician) ผู้เชี่ยวชาญเอกซเรย์ (Radiologic) การแสดง/ การขาย (Action/Sales) เช่น นักผจญเพลิง (Fire Fighter) เจ้าหน้าที่ตำรวจ (Police Officer) นายหน้าขายอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Agent) นักสำรวจ (Investigator) นักบิน (Pilot) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นักพัฒนา (Developer) พนักงานขายรถยนต์ (Car Sales) พนักงานขายปลีก (Retail Sales) ประชากรผู้ใหญ่ที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ESTP คือ ร้อยละ 4.30

7. ISFP (Introvert-Sensing-Feeling-Perceiving) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายธุรการ นักสำรวจ นักออกแบบภายในและตกแต่ง

8. ESFP (Extrovert-Sensing-Feeling-Perceiving) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ผู้จัดการฝ่ายขายส่ง ผู้จัดการการท่องเที่ยว ผู้จัดการกองทุน ตัวแทนขายประกันภัย

9. ENTJ (Extrovert-intuition-Thinking-Judging) อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ENTJ ในวงธุรกิจ (Business) เช่น ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer) ผู้จัดการอาวุโส (Senior Manager) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager) ที่ปรึกษาการจัดการ (Management Consultant) ผู้วางแผนการเงิน (Financial Planner) ที่ปรึกษาการศึกษา (Education Consultant) นักลงทุนทางธนาคาร (Investment Banker) นักวิเคราะห์เศรษฐกิจ (Economic Analyst) นายหน้าหุ้น (Stockbroker) ในวงวิชาชีพ (Professional) ได้แก่ นักกฎหมาย (Attorney) ผู้พิพากษา (Judge) นักจิตวิทยา (Psychologist) สถาปนิก (Architect) นักวิจัย (Researcher) ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย (University Professor) ประชากรผู้ใหญ่ที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ENTJ คือ ร้อยละ 1.80

10. INTJ (Introvert-Intuition-Thinking-Judging) อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ INTJ ในวงการด้านทางเทคนิคและวิทยาศาสตร์ (Technical/Science) เช่น นักชีววิทยา (Biologist) นักเคมี (Chemist) นักวิจัย (Researcher) วิศวกร (Engineer) นักวิเคราะห์ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Systems Analyst) นักพัฒนาซอฟต์แวร์ (Software Developer) นักคณิตศาสตร์ (Mathematician) นักดาราศาสตร์ (Astronomer) นักวิจัยการปรังยา (Pharmaceutical Research) นักประสาทวิทยา (Neurologist) ผู้ชำนาญโรคจิต (Psychiatrist) แพทย์ปรังยา (Pharmacologist) ในวงธุรกิจและวิชาชีพ (Business /Professional) เช่น นักวางแผนการเงิน (Financial Planner) นักการธนาคารระหว่างชาติ (International Banker) นักเศรษฐศาสตร์ (Economist) นักลงทุนธนาคาร (Investment Banker) ที่ปรึกษาการจัดการ (Management Consultant) ผู้จัดการ (Manager) นักวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analyst) นักกฎหมาย (Attorney)

ผู้พิพากษา (Judge) ทันตแพทย์ (Dentist) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Manager) วงการประดิษฐ์ (Creative) เช่น นักข่าวหรือผู้ประกาศข่าว (Journalist/reporter) นักแสดง (Actor) นักประพันธ์เพลง (Composer) นักประดิษฐ์ (Inventor) นักออกแบบ (Architect) กราฟฟิคดีไซน์ (Graphic Design) นักเขียน (Writer) วงการศึกษา (Education) เช่น ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัย (University Professor) นักออกแบบหลักสูตรการเรียน (Curriculum Designer) อาจารย์ใหญ่ (School Principal) ธุรการมหาวิทยาลัย (University Administration) ประชากรผู้ใหญ่นี้มีแบบบุคลิกภาพแบบ INTJ คือ ร้อยละ 2.10

11. ENTP (Extrovert-Intuition-Thinking-Perceiving) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น นักพัฒนาระบบบุคคล นายหน้านักลงทุน ผู้จัดการฝ่ายออกแบบอุตสาหกรรม ที่ปรึกษาฝ่ายโลจิสติกส์ ฝ่ายวางแผนการตลาด

12. INTP (Introvert-Intuition-Thinking-Perceiving) อาชีพต่าง ๆ ของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ INTP ในวงการวางแผนและออกแบบ (Planning/ Design) เช่น วิศวกรซอฟต์แวร์ (Software Engineer) โปรแกรมเมอร์คอมพิวเตอร์ (Computer Programmer) นักวิจัยและพัฒนา (Research and Development) นักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planner) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) ผู้เชี่ยวชาญเครือข่าย (Network Specialist) นักวางแผนการเงิน (Financial Planner) ที่ปรึกษาการจัดการ (Management Consultant) นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Developer) ผู้ช่วยงานวิจัย (Research Assistant) ธุรการวิทยาลัย (College Administrator) นักออกแบบ (Architect) กราฟฟิคดีไซน์ (Graphic Design) การดูแลสุขภาพ (Health Care) เช่น นักประสาทวิทยา (Neurologist) ทันตแพทย์ (Dentist) เกษตรกร (Pharmacist) ช่างประจำห้องทดลอง (Lab Technician) หมอศัลยกรรมพลาสติก (Plastic Surgeon) นักประสาทวิทยาอาชีวเวช (Occupational Therapist) การศึกษาและอื่น ๆ (Academic/other) เช่น ธุรการคณะ (Faculty Administrator) นักปราชญ์ (Philosopher) อาจารย์คณิตศาสตร์ (Mathematics Teacher) ล่ามหรือนักแปล (Interpreter/ Translator) นักกฎหมาย (Lawyer) นักจิตวิทยา (Psychologist) ช่างภาพ (Photographer) ศิลปิน (Artist) นักดนตรี (Musician) นักประดิษฐ์ (Inventor) นักหนังสือพิมพ์ (Journalist) นักประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ประชากรผู้ใหญ่นี้มีแบบบุคลิกภาพแบบ INTJ คือ ร้อยละ 3.30

13. ENFJ (Extrovert-Intuition-Feeling-Judging) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ฝ่ายอบรมและพัฒนาบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายขาย ฝ่ายออกแบบโปรแกรม ฝ่ายโฆษณา ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสาร ผู้อำนวยการองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

14. INFJ (Introvert-Intuition-Feeling-Judging) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้ให้ปรึกษาด้านอาชีพ การตลาด ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร นักวิเคราะห์อาชีพ ฝ่ายวางแผนสื่อ ผู้อำนวยการการติดต่อและฝ่ายศิลป์ (หนังสือ) ล่าม นักสังคมศาสตร์

15. ENFP (Extrovert-Intuition-Feeling-Perceiving) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ที่ปรึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วางแผนกลยุทธ์ ที่ปรึกษาอาชีพ ผู้ช่วยงานวิจัย ผู้อำนวยการการพัฒนา

16. INFP (Introvert-Intuition-Feeling-Perceiving) อาชีพที่แบบบุคลิกภาพแบบที่เหมาะสม เช่น ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักสังคมสงเคราะห์ นักข่าว นักแปล ล่าม นักวิจัย ที่ปรึกษา นักจิตวิทยา

จะเห็นว่าแบบบุคลิกภาพแบบ STs ในวงการธุรกิจสามารถมีอาชีพเป็นผู้จัดการ ในทางด้านการเทคนิคสามารถที่จะเป็นวิศวกร ช่างเครื่องกลและช่างอากาศยานเครื่องกล ส่วนแบบบุคลิกภาพแบบ SFs สามารถมีอาชีพด้านที่ต้องสื่อสารเช่น ฝ่ายบริหารบุคคล นายหน้า ฝ่ายขายทางโทรศัพท์ ฝ่ายการตลาด แบบบุคลิกภาพแบบ NTs มีอาชีพที่ต้องใช้การวิเคราะห์สูง เช่น ในวงการธุรกิจสามารถมีอาชีพเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการอาวุโส ที่ปรึกษาการจัดการ นักเศรษฐศาสตร์ นักวิเคราะห์ธุรกิจ ในวงการศึกษาศาตราจารย์ในมหาวิทยาลัย และแบบบุคลิกภาพแบบ NFs มีอาชีพที่ต้องใช้การหยั่งรู้และความรู้สึกเช่นในวงการธุรกิจนั้นคือ ที่ปรึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วางแผนกลยุทธ์ ที่ปรึกษาอาชีพ ผู้อำนวยการการพัฒนา นักวิจัย ที่ปรึกษา นักจิตวิทยา

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลกและเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา (การบินไทย, 2543)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับบริษัทสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส ได้ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุนเพียง 2 ล้านบาท โดยเดินอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมา ได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็นขั้นตอนตลอดมา จนถึงปี

พุทธศักราช 2520 เดินอากาศไทยได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติคณะรัฐมนตรีและมอบโอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง โดยมี บริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลัง เป็นผู้ร่วมถือหุ้นและในปีพุทธศักราช 2531 บริษัท เดินอากาศไทยและการบินไทยได้รวมกิจการเข้าด้วยกัน โดยมติของคณะรัฐมนตรีและในปีพุทธศักราช 2534 ได้ดำเนินการคือ การนำบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพิ่มทุนจดทะเบียน จัดหุ้นสามัญขายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ และเสนอขายประชาชนทั่วไป ทั้งนี้โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทยมีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งการให้ประชาชนและพนักงาน ได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย (การบินไทย, 2541)

วิสัยทัศน์ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือเป็นสายการบินชั้นนำของโลกมีบริการที่คัดเลือกด้วยวิถีไทย

ภารกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

1. ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบายและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า
2. มีบริการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากลและมีผลประโยชน์ที่นำพอใจ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
3. สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
4. มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานที่ได้รับอนุญาตในการบริการธุรกิจการเดินอากาศยานโดยกระทรวงคมนาคม ดังต่อไปนี้

1. ใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบการให้บริการช่างอากาศยานแก่ธุรกิจการเดินอากาศของตนเอง
- ณ สนามบินดอนเมืองประเภทดังต่อไปนี้

- ก. การรับ-ส่งอากาศยาน
- ข. การบริการอากาศยาน

ค. การซ่อมบำรุงอากาศยาน

ง. การทำความสะอาดอากาศยาน

2. ใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบการให้บริการช่างอากาศยานแก่ธุรกิจการเดินทางอากาศของบุคคลอื่น ณ สนามบินดอนเมืองประเภทและผู้รับบริการ ดังต่อไปนี้

ก. การรับ-ส่งอากาศยานแก่ทุกสายการบินทั้งที่มีกำหนดประจำและไม่ประจำ

ข. การบริการอากาศยานแก่ทุกสายการบินทั้งที่มีกำหนดประจำและไม่ประจำ

ค. การซ่อมบำรุงอากาศยานแก่ทุกสายการบินทั้งที่มีกำหนดประจำและไม่ประจำ

ง. การทำความสะอาดอากาศยานแก่ทุกสายการบินทั้งที่มีกำหนดประจำและ

ไม่ประจำ

3. ใบรับรองหน่วยซ่อม กรมการบินพาณิชย์ ประเทศไทย

4. ใบผู้ดำเนินการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์ กรมการบินพาณิชย์ประเทศไทย

5. ใบรับรองตัวแทนการบินจากสหพันธ์การบิน กรมการขนส่ง สหรัฐอเมริกา

6. ใบรับรองศูนย์ซ่อมอากาศยานจากสหพันธ์การบิน กรมการขนส่ง สหรัฐอเมริกา

7. ใบรับรองศูนย์ซ่อมอากาศยานจากกรมการบินพลเรือน เนเธอร์แลนด์ (คู่มือ

การบินไทยฝ่ายช่าง, 1998)

แผนงานในโครงสร้างของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีแผนงานในการดำเนินงานในหน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (Office of President)

2. แผนกการพาณิชย์ (Commerce Department)

3. แผนกบริการลูกค้า (Customer Services Department)

4. แผนกปฏิบัติการ (Operations Department)

5. แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical Service Department)

6. แผนกการเงินและสารสนเทศ (Finance and Information Department)

7. แผนกบริการทรัพยากรบุคคลและบริการทั่วไป (Human Resources and General Administration Department)

8. แผนกวางแผนและรัฐกิจสัมพันธ์ (Corporate Planning and Government Relations Department)

9. แผนกรักษามาตรฐานและความปลอดภัย (Standards and Safety Assurance Department)

10. แผนกกิจการพิเศษ (Special Project Department)

**หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยซ่อม (ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน)
(Technical Service Department)**

มีกรรมการผู้จัดการ (DT) เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรายงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการใหญ่ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กรรมการผู้จัดการทำหน้าที่เป็น Accounting Manager มีหน่วยขึ้นตรงระดับฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายรักษามาตรฐาน (TQ) ฝ่ายฝึกอบรมช่าง (TX) ฝ่ายวิศวกรรม (TE) ฝ่ายบริหารพัสดุ (TJ) ฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต (TP) ฝ่ายควบคุมต้นทุนการผลิตและงานด้านการตลาด (TU) ฝ่ายงานบริการและสนับสนุนงานช่าง (TO) และฝ่ายควบคุมความปลอดภัยระบบโรงงานและสิ่งแวดล้อม (TT)

มีหน่วยงานขึ้นตรงระดับผู้อำนวยการใหญ่ 2 ส่วนดังนี้

1. ฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ (DM) มีผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา มีหน่วยงานขึ้นตรงดังนี้ ฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยาน (MN) ฝ่ายซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยาน (MG) ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (กรุงเทพฯ) (MA) ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (อุดรธานี) (MB)
2. ฝ่ายซ่อมบำรุงย่อยอากาศยาน (DL) มีผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชา มีหน่วยงานขึ้นตรง ดังนี้ ฝ่ายปฏิบัติการซ่อมบำรุงอากาศยาน (LO) ฝ่ายสนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน (LG)

ฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ (DM) มีผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยาน (MN)

ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยานรายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงใหญ่ สำหรับงานปฏิบัติการทั้งหมดที่รับผิดชอบในส่วนฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยาน นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยานมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 ทำให้แน่ใจว่างานทั้งหมดของส่วนงานเครื่องบินและผลิตภัณฑ์ ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานและเป็นไปตามข้อกำหนดของโรงงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องการ

1.2 กำหนดการปฏิบัติและนำไปปฏิบัติให้ได้ผลที่ถูกต้อง จากการร้องเรียนต่าง ๆ ของลูกค้า ทำรายงานการตรวจสอบคุณภาพทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน

1.3 บริหารจัดการส่วนธุรการที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ

1.4 ซ่อมแซมและซ่อมใหญ่เครื่องบินอากาศยานและชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ

1.5 ตระหนักถึงการขยายของโรงงานและการพัฒนาความสามารถตามกฎระเบียบของบริษัท

1.6 นำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปปฏิบัติเมื่อไรก็ตามที่มีโอกาสในแผนก เพื่อให้แน่ใจว่ามีผลงานที่สูง มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีขึ้นไปสู่มาตรฐานสากลในทุกหน่วยงานผลิต

1.7 ตระเตรียมค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุน ติดตามความคืบหน้างบประมาณ

1.8 ทำให้แน่ใจว่างานที่กระทำอยู่ในแผนกนั้น ไปกันได้กับกฎระเบียบคุณภาพของประเทศ

2. ฝ่ายซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยาน (MG)

ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยานรายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงใหญ่ สำหรับงานปฏิบัติการทั้งหมดที่รับผิดชอบในส่วนฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อุปกรณ์ มีหน้าที่ ควบคุมรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้แน่ใจว่างานทั้งหมดของส่วนงานอากาศยานและผลิตภัณฑ์ ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายซ่อมใหญ่อุปกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน และเป็นไปตามข้อกำหนดของโรงงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่ต้องการ

2.2 บริหารจัดการส่วนราชการที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ

2.3 แนะนำมาตรฐานความต้องการในบุคคลและอุปกรณ์ ที่จะคงไว้ซึ่งการนำไปสู่กิจกรรมและการเติบโตที่คาดหวัง

2.4 ตระเตรียมค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุน ติดตามความคืบหน้างบประมาณ

2.5 พัฒนาการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพภายในแผนก

2.6 ริเริ่มบริการที่พัฒนาประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือและมาตรฐานการทำงาน สำหรับงานซ่อมบำรุงขึ้นส่วนทั้งหมด

2.7 วางแผนและตรวจตรางานผลิตทั้งหมดที่รับผิดชอบในแผนก

3. ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (กรุงเทพฯ) (MA)

ผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (กรุงเทพฯ) รายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ สำหรับงานปฏิบัติการทั้งหมดที่รับผิดชอบในส่วนฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน มีหน้าที่ ควบคุมรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 บริหารจัดการส่วนธุรกิจที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ

3.2 ตรวจสอบมาตรฐานความต้องการในบุคคลและอุปกรณ์ที่จะคงไว้ ซึ่งการนำไปสู่กิจกรรมและการเติบโตที่คาดหวัง

3.3 เตรียมค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุน ติดตามความคืบหน้างบประมาณ

3.4 พัฒนาการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิผลภายในแผนก

3.5 วางแผนและตรวจตรางานผลิตทั้งหมดที่รับผิดชอบในแผนกให้ทันเวลาที่กำหนด ตามกฎระเบียบการซ่อมแซมที่ต้องการ และกฎความปลอดภัย

4. ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน (อู่ตะเภา) (MB)

ผู้อำนวยการศูนย์ซ่อมอากาศยาน อู่ตะเภา รายงานโดยตรงต่อผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ สำหรับงานปฏิบัติการทั้งหมดที่รับผิดชอบในส่วนฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน อู่ตะเภา นอกจากนั้นผู้อำนวยการฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน อู่ตะเภา มีหน้าที่ รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 บริหารจัดการส่วนธุรกิจที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบ

4.2 ตรวจสอบมาตรฐานความต้องการในบุคคลและอุปกรณ์ที่จะคงไว้ ซึ่งการนำไปสู่กิจกรรมและการเติบโตที่คาดหวัง

4.3 เตรียมค่าใช้จ่ายและงบประมาณการลงทุน ติดตามความคืบหน้างบประมาณ

4.4 พัฒนาการควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิผลภายในแผนก

4.5 วางแผนและตรวจตรางานผลิตทั้งหมดที่รับผิดชอบในแผนกให้ทันเวลาที่กำหนด ตามกฎระเบียบการซ่อมแซมที่ต้องการ และกฎความปลอดภัย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการในส่วนต่าง ๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดอย่างชัดเจนเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการต้องปฏิบัติตาม ส่วนผู้บริหารในระดับผู้จัดการกองนั้นก็จะรับแผนงานการปฏิบัติงานที่เขียนไว้อย่างชัดเจนในคู่มือการดำเนินงานของหน่วยซ่อม (ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน) (Inspection Procedures Manual) กล่าวครอบคลุมบุคลากรงานช่างและช่างไว้ทั้งหมดว่า จำต้องมีคุณสมบัติเช่น การอ่าน เขียนและเข้าใจภาษาอังกฤษได้ดีพอ จึงจะทำงานเกี่ยวกับเครื่องบินที่จดทะเบียนในประเทศไทยได้ ต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ตามที่บริษัทกำหนด สำหรับหัวหน้างาน (Supervisor) กำหนดให้เข้าเรียนงานที่ตนเองจะต้องปฏิบัติในการเป็นหัวหน้างานด้วย บุคลากรช่างต้องรู้และเข้าใจคู่มือในการทำงานเป็นอย่างดี รวมทั้งวิธีปฏิบัติ พัสด เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการซ่อมบำรุงการดัดแปลง ต้องเข้าใจใบสั่งงาน (Work Orders)

ผู้บริหารในหน่วยงานฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่ (DM) กับ แบบการตัดสินใจ

จากโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าผู้บริหารในหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในการวางแผน การสั่งการ การควบคุม การแนะนำ การติดตามงานตลอดจนมีหน้าที่ในการตัดสินใจถึงข้อมูลที่สำคัญจะต้องรายงานต่อหน่วยงานในเรื่องสำคัญๆ เช่น การงบประมาณ ค่าใช้จ่าย การพัฒนาบุคลากร และอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิผลที่ดีของหน่วยงาน ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูลที่ดีในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า เช่น การสั่งงานตามใบสั่งงาน (Work Orders) และมีการตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า เช่น การทำงานในการงบประมาณที่จำกัด ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต้องประหยัดมากขึ้นเพื่อให้ได้กำไรมากขึ้น การเตรียมการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริการงานใหม่ๆ

แต่อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเกิดจากปัจจัยของผู้บริหารเองที่จะมีผลต่อการตัดสินใจ เช่น การรับรู้ พฤติกรรม การเรียนรู้ บุคลิกภาพ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของผู้บริหารในแต่ละบุคคลที่ไม่เหมือนหรือเท่าเทียมกัน อันเป็นผลให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เหมือนหรือประสิทธิภาพในการตัดสินใจในทางการบริหารจัดการที่ไม่เท่าเทียมกัน

จากทฤษฎีบุคลิกภาพของ จุง ที่ได้แยกบุคลิกภาพของการเรียนรู้เป็น 8 แบบที่จับคู่แต่ละแบบการตัดสินใจ ดังนี้

1. การแสดงออกและการเก็บตัว (Extroversion/ Introversion: E/I)
2. การอ้างอิงข้อมูลและการหยั่งรู้ (Sensing/ Intuitive: S/N)
3. การคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก (Thinking/ Feeling: T/F)
4. การตัดสินใจและการรับรู้ (Judging/ Perceiving: J/P)

ไมเยอร์ และบริกส์ (Myers & Briggs, 2001) ได้ทำการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้วัดแบบการเรียนรู้ (Cognitive Style) ที่สามารถทำนายแบบสู่การตัดสินใจของผู้บริหารที่ใช้ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย แต่ละแบบผู้บริหารจะมีลักษณะบุคลิกภาพ ดังนี้

1. การแสดงออกและการเก็บตัว

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงออกมีลักษณะดังนี้คือ ดำเนินข้อมูลต่าง ๆ โดยผ่านปฏิกิริยาทางสังคม สร้างและพัฒนาความคิดผ่านปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น มีปฏิกิริยาตอบโต้ที่รวดเร็ว ชอบการประหม่มากกว่าการแข็งหน้าง้อหรือการติดต่อโดยการเขียน

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการเก็บตัวมีลักษณะดังนี้คือ ทำการตัดสินใจและทำงานที่ได้รับมอบหมายในกลุ่มที่จัดไว้ ดำเนินข้อมูลต่าง ๆ ภายใน พัฒนาความคิดและทำการตัดสินใจคนเดียว ไม่ค่อยมีการเสนอความคิดและความเห็น มีปฏิริยาหลังจากการมีผลกระทบ

2. การอ้างอิงข้อมูลและการหยั่งรู้

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบอ้างอิงข้อมูลมีลักษณะดังนี้คือ เก็บข้อมูลผ่านประสาททั้ง 5 การมุงที่รายละเอียด มองเห็นความแตกต่างใน 2 มุมมอง สามารถที่จะบอกและแยกส่วนประกอบของระบบได้ ดำเนินงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย “รู้” บางสิ่งบางอย่าง (การรู้) เพราะว่าเขา/เธอ มีประสบการณ์

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการหยั่งรู้มีลักษณะดังนี้คือ พัฒนาข้อมูลโดยการหาเหตุผล มองโลกในมุมกว้าง เห็นความเหมือนใน 2 มุมมอง มองเห็นความเชื่อมโยงและการรวมกันของส่วนต่าง ๆ ในระบบ เรียนรู้ทฤษฎี เชื่อมกระบวนการด้วยจุดมุ่งหมาย “รู้” บางอย่าง เพราะว่าเป็นเหตุผลทางตรรกวิทยาหรือการเพิ่มเติมของทฤษฎีหรือความคิด

3. การคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการคิดพิจารณามีลักษณะดังนี้คือ วิเคราะห์ตัดสินใจโดยพื้นฐานของการทดสอบความจริง ทดลองความน่าเชื่อถือของเหตุและผลเพื่อทำการตัดสินใจ

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพการใช้ความรู้สึกมีลักษณะดังนี้คือ ตัดสินใจบนความเชื่อของความรู้สึก ใช้ตรรกวิทยาในการสนับสนุนความคิด เชื่อในผลกระทบต่อส่วนประกอบของทัศนคติมากกว่าส่วนประกอบของการเรียนรู้

4. การตัดสินใจและการรับรู้

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการตัดสินใจมีลักษณะดังนี้คือ มุ่งไปที่การตัดสินใจและแก้ปัญหาไปสู่การสิ้นสุด ใช้ปัญญาเป็นพื้นฐานการรับรู้ในการรวบรวมข้อมูล นิยมการสั่งการและสร้างนิยามการคิดในเชิงลึกและมุ่งแก้ปัญหา

ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการรับรู้มีลักษณะดังนี้คือ เน้นการรับรู้หรือรวบรวมข้อมูล มองหาข้อมูลใหม่ ๆ ก่อนการตัดสินใจ ยืดหยุ่นและไม่กำหนดแผนการเพื่อเปิดกว้างในด้านทางเลือก คิดทีหลังเมื่อเจอปัญหา คิดวนเวียนที่จะพัฒนาการแก้ปัญหาในที่ประชุมเบื้องต้น มากกว่าที่จะนำไปปฏิบัติ ยากในการสิ้นสุด

จากผลการดำเนินงานที่มีผลกำไรมาตลอด 43 ปี และยังเป็นสายการบินที่ได้รับรางวัลการบริการและอาหารที่ยอดเยี่ยมของโลกนั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงานต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เนื่องจากแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะสามารถนำพาหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ตลอด

43 ปีที่ดำเนินการมา โดยนำทฤษฎีแบบนุคลิกภาพการเรียนรู้สู่การตัดสินใจของ จุง และเครื่องมือที่ใช้วัดแบบการเรียนรู้ (Cognitive Style) ของไมเยอร์และบริกส์ (Myers & Briggs) มาใช้ในการวัดแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ความหมายของผลการดำเนินงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของผลการดำเนินงานไว้ เช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น และออสบอร์น (Schermerhorn & Osborn, 1991, p. 59) กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของการทำงานให้สำเร็จของบุคคล กลุ่มหรือองค์การ ในขณะที่ สเตียร์ (Steers, 1981, p. 164) ได้กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลทำงานสำเร็จลุล่วงหรือทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งครอบคลุมถึงผลผลิตของงานและด้านอื่น ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น

สิทธิศักดิ์ พฤษปีติกุล (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ผลงาน (Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย ซึ่งผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน และผลการดำเนินงานระดับองค์การ แบ่งได้หลายด้าน เช่น

- ด้านปริมาณ เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาดบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่
- ด้านคุณภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้ลูกค้าพอใจ
- ด้านประสิทธิผล เช่น ได้ผลลัพธ์ (Output) ของกระบวนการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

กำหนด

- ด้านประสิทธิภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ (Output) ที่ดีภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ
- ด้านความรวดเร็ว เช่น สามารถผลิตหรือส่งมอบบริการได้ในเวลาอันรวดเร็วตามที่กำหนด

กำหนด

- ด้านผลิตภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ดีภายใต้ต้นทุนแรงงานที่คุ้มค่า
- ด้านความปลอดภัย เช่น ปราศจากความเสี่ยงและภัยอันตราย หรืออุบัติเหตุต่อเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ

และผู้รับบริการ

นอกจากนี้ วิลเลนและ ฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2002, p. 243) กล่าวว่า ผลงาน (Performance) หมายถึง ผลของการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การเลือกใช้เครื่องมือที่จะวัดผลประกอบการนั้น แล้วแต่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องขึ้นมาจากแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น ความสามารถทำกำไร ส่วนแบ่งการตลาด การลดต้นทุน เป็นต้น จะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเมื่อมีการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ

ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานควรได้รับการประเมิน โดยอาศัยการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่สามารถวัดเป็นตัวเลขที่แน่นอน นั่นก็คือการกำหนดมาตรฐานการทำงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานนั้น โดยเกณฑ์ต่อไปนี้

- ผลผลิต (Output) เป็นจำนวนชิ้นของผลงาน เช่น พนักงานในสายการผลิตที่ควรจะมีผลผลิตได้ 50 ชิ้นต่อคนต่อวัน

- เวลา (Time) ผลผลิตนั้นจะต้องอยู่ภายใต้กรอบของเวลาที่ตายตัว ซึ่งจัดว่าเป็นมาตรฐานการทำงานอย่างหนึ่ง

- คุณภาพ (Quality) คุณภาพที่ดีหมายถึง ต้นทุนที่ต่ำลงด้วย จำกัดความผิดพลาดด้านคุณภาพให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

สรุปว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานที่เกิดจากการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์จากการทำงานของบุคคลในองค์การ

นอกจากนี้ สเตียร์ได้เสนอแบบจำลองผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การว่า ได้รับอิทธิพลมาจากทั้งปัจจัยและองค์การ กล่าวคือ ปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ แรงจูงใจ ความชัดเจนในบทบาทและการยอมรับบทบาท ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทจะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน ส่วนปัจจัยขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างของงาน บรรยากาศ รูปแบบการบริหาร นอกจากนี้ แสคแมนและ

ฮอกเคอร์ (Hackman & Lawler, 1983, pp. 225-235) ได้กล่าวว่า แบบจำลองพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การว่าเป็นผลมาจากลักษณะของบุคคล เช่น ความสามารถ ความเชื่อ ความต้องการ และลักษณะขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยงาน ระบบการให้รางวัล การควบคุม ซิลลาบีและวอลเลซ (Szilagyi & Wallace, 1990, p. 1) ได้เสนอกรอบความคิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานในองค์การว่า ปัจจัยขององค์การและปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จะส่งผลต่อปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำหรือการบริหาร การจูงใจ การปฏิบัติงาน

พฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคลที่มีผลต่อการดำเนินงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 255-256) กล่าวว่า พฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคลเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และประสบการณ์ในการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป มีผลมาจากปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ แยกได้เป็น 4 ประการคือ

1. ภูมิหลังของบุคคล (Biographical Characteristics)

1.1 อายุและผลการปฏิบัติงาน (Age and Job Performance) เป็นที่ยอมรับกันว่า เมื่อมีอายุมากขึ้นผลงานก็จะลดลง แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น ถือว่ามี

ประสบการณ์ในการทำงานสูงและสามารถปฏิบัติหน้าที่การงานอันก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) สูงได้

1.2 เพศกับผลการปฏิบัติงาน (Gender and Job Performance) จากการศึกษาทั่วไปพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงกับชายในเรื่องความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์แรงกระตุ้นที่ต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้ายคลึงตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก คิดก้าวไกลในอนาคต ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ผลจากการศึกษายังพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชายในเรื่องของผลงาน

1.3 สถานภาพการสมรสกับผลการปฏิบัติงาน (Marital Status and Job Performance) จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนว่า สถานภาพสมรสมีผลต่องานมากมายอย่างไร แต่มีผลวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วมักจะขาดงาน และมีอัตราออกจากงาน (Turn-over) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด

1.4 ความอาวุโสในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (Tenure and Job Performance) ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ ความเป็นอาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้ดี

2. ความสามารถ (Ability) เป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ โดยทั่วไปแบ่งความสามารถเป็น 2 ประการดังนี้

2.1 ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Ability) ความสามารถทางสติปัญญาของคนจะแตกต่างกันเป็นผลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาจะแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือด้อย

2.2 ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) ประกอบด้วยความแข็งแรงทางด้านร่างกาย ความอดทนในการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

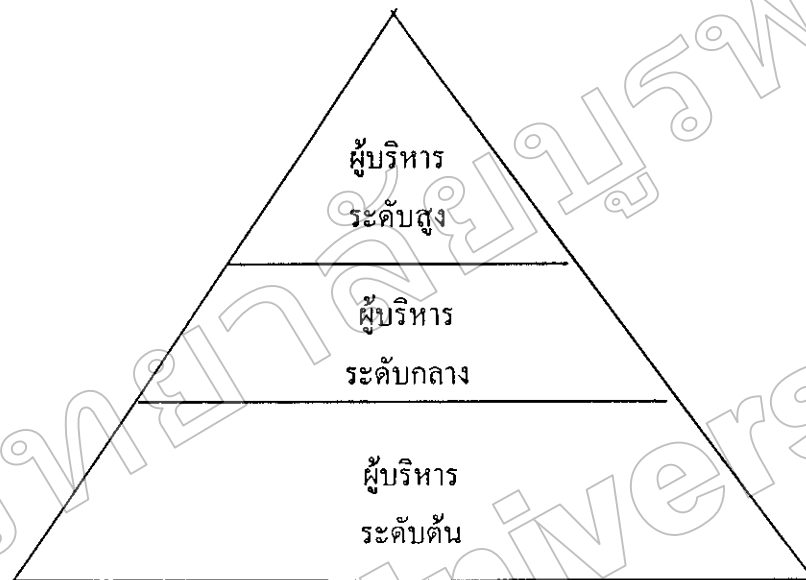
3. บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมา

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การศึกษา เพื่อการพัฒนาในตัวบุคคลในองค์การ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมพื้นฐานเฉพาะบุคคลเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และประสบการณ์ในการเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป ภูมิหลังของบุคคล ความสามารถ บุคลิกภาพและการเรียนรู้

ระดับการบริหารและทักษะการบริหารของผู้บริหาร

ผู้บริหารสามารถแบ่งได้เป็นหลายระดับการบริหารและแต่ละระดับการบริหาร จะมี ทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งระดับการบริหารได้ 3 ระดับ (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 17-27)



ภาพที่ 6 ระดับการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2540)

1. การบริหารระดับสูง ผู้บริหารที่รับผิดชอบคือ ผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานบริษัท (President) รองประธานบริษัท (Vice President) กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (Chairperson) กรรมการบริหาร (Executive Director) ประธานบริหาร (Chief Executive Director: CEO) รองประธานอาวุโส (Senior Vice Director) รองประธานบริหาร (Executive Vice President) และผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนด วัตถุประสงค์และนโยบายสำคัญ ๆ ให้กับองค์กรมีความรับผิดชอบองค์การโดยส่วนร่วม
2. การบริหารระดับกลาง ผู้บริหารที่รับผิดชอบคือ ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) หัวหน้าแผนก (Division Head) และผู้จัดการโรงงาน (Plant Manager) เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติ

3. การบริหารระดับต้น ผู้บริหารที่รับผิดชอบ คือ ผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าคนงาน (Foreman) หัวหน้าหน่วย (Unit Head) และหัวหน้าทีม (Team Leader) เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ใกล้ชิด และสั่งการ โดยตรงกับพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน คอยควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น และมีโอกาสรู้ความเห็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 17-27) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ผู้บริหารควรมี ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงให้บรรลุความสำเร็จ มักจะเป็นความรู้เฉพาะด้านและความสามารถใช้เครื่องมือวิธีการและเทคนิค เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่เฉพาะด้าน ทักษะทางเทคนิค ผู้บริหารระดับต้นต้องการมากที่สุด และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงตามลำดับ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ ความสามารถทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากทำงาน มีวิธีการที่สามารถโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมงานให้มีทิศทางที่พึงประสงค์ ดังนั้น ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์จะเป็นความเชี่ยวชาญทางการเกี่ยวพันระหว่างกันกับบุคคลอื่น เช่น การจูงใจ การประสานงาน การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขความขัดแย้ง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกระดับต้องการมาก

3. ทักษะทางความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถมององค์การในภาพรวมได้ นี่ก็คิดคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้ถูกต้องและเขียนแผน ทักษะทางความคิด ผู้บริหารระดับสูงต้องการมาก และต้องการน้อยลงมาในผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นตามลำดับ

ผู้บริหารในระดับการบริหารต่าง ๆ ต้องการทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน
ดังภาพที่ 7

ผู้บริหารระดับสูง			
ผู้บริหารระดับกลาง	เทคนิค	มนุษยสัมพันธ์	ความคิด
ผู้บริหารระดับต้น			

ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางการบริหารและระดับการบริหาร (สมยศ นาวิการ, 2540)

นอกจากนั้น เบอร์กเวิร์ค (Bergwerk, 1988, pp. 11-12) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารที่แตกต่างกัน จะมีรูปแบบในการวางแผนที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูง เน้นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการวางระบบองค์การ (Tactical Organization) และผู้บริหารระดับต้น เน้นการวางแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ (Operational Implementation)

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบและทักษะทางการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าผู้บริหารที่มีระดับการบริหารที่แตกต่างกันจะมีแบบความคิดที่แตกต่างกันหรือไม่ ศึกษาะดับการบริหาร 2 ระดับ คือ ระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนก

สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความสามารถ อายุ ความอาวุโส ระดับการบริหารงาน แรงจูงใจ ความสนใจ และปัจจัยองค์การ หรือปัจจัยสิ่งแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน การออกแบบงาน เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ตลอดจนบรรยากาศและการบริหารงาน

ผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผลการดำเนินงานของการบินไทยมีกำไรต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2507-2508 จนถึงปัจจุบัน แม้ว่าธุรกิจการอากาศยานเป็นธุรกิจที่จำเป็นต้องมีการลงทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังคงสถานะเป็นสายการบินที่ทำกำไรและผ่านวิกฤติการณ์ที่กระทบกระเทือนธุรกิจการบินโลกมาด้วยดีและสร้างรายได้สู่รัฐบาล ทั้งในรูปของเงินปันผลภาษีและผลตอบแทนต่อพนักงานและผู้ถือหุ้น ซึ่งในปีงบประมาณ 2544/45 มีรายได้จากการดำเนินงาน

129,510 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีเป็นเงิน 14,416 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิจำนวน 10,182 ล้านบาท โดยมีกำไรสุทธิต่อหุ้นเท่ากับ 7.27 บาท (การบินไทย, 2543)

นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 ถึงพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นเวลา 43 ปี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีกำไรในการดำเนินกิจการเรื่อยมาทุก ๆ ไตรมาส และทุกปี

กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน

กระบวนการประเมินผลเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมาซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใดซึ่งการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 มักจะดำเนินการก่อนที่จะมีการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัจจุบันการกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม
4. การประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้ โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามตัวชี้วัด แต่ถ้าเป็นการประเมินผลงานในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในการประเมินผลองค์กรข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลระดับองค์กรจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่างๆที่ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลการตลาดหรือข้อมูลทางด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็กและใหญ่ ต่างก็ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล
5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างกันได้ ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่
 - 5.1 ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
 - 5.2 แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวข้างต้นเป็นกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีผลแตกต่างของรายละเอียดในแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามเนื่องจากพัฒนาการของศาสตร์ทางการจัดการทำให้มีเทคนิคหรือเครื่องมือทางการเงิน การประเมินมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับโดยการใช้ Economic Value Added (EVA) การทำ Benchmarking การจัดทำ Balanced Scorecard การกำหนดจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) การจัดสร้างเป็นห้องปฏิบัติการทางการบริหาร (Management Cockpit) ที่เป็นห้องที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดสำหรับการตัดสินใจ หรือ การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในลักษณะของ Enterprise Resource Planning (ERP) ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะใช้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้เครื่องมือทางการจัดการคือ Balanced Scorecard เป็นตัวกำหนดจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ขององค์กร

ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต

แนวคิดของ Balanced Scorecard

คำว่า Balanced Scorecard นั้น พื้นฐานศัพท์มาจากกีฬาอล์ฟ จากการที่นักกอล์ฟวัดผลสำเร็จจากการรักษาจำนวนครั้งที่ตีลูกกอล์ฟตามกำหนดบนพาร์ เช่นเดียวกันนักธุรกิจที่ต้องการวัดผลสำเร็จจากค่าเป้าหมายที่กำหนดหลาย ๆ ด้าน ซึ่งแต่เดิมให้ความสำคัญเฉพาะการเงินอย่างเดียว (Kaplan & Norton, 1996)

จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการดำเนินงานนั้นไม่สามารถที่จะมีตัวดัชนีชี้วัดแค่เพียงทางการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในการที่จะทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมผู้บริหารต้องมองมุมอื่นประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งจุดนี้เป็นที่มาของคำว่า Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุงสมรรถภาพการทำงานขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการเงิน ระบบบริหารงานภายในองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัย (วารสาร สคร. สาร, 2545)

แคปแลน และนอร์ตัน ได้ให้เหตุผลของการกำหนดมุมมองไว้ 4 ประการคือ เนื่องจากในการดำเนินการนั้นภารกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรคือการทำกำไรสูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดเกิดการมีรายได้เพิ่มมากขึ้น หรือ ต้นทุนที่น้อยลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจโดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอ

สินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการนั้น (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต)

มุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรต้องจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการดำเนินงานภายในที่ดีนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีทักษะ ความพร้อมในการทำงานความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relation) และคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานทั่ว ๆ ไป

การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทางของ Balanced Scorecard นั้นมีตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) 4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละมุมมอง ดังต่อไปนี้ (ปัจเจกณ์, 2545)

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่เราควรคำนึงถึงคือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่าองค์กรจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลทางการเงินควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราการเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้ต่อพนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร การวัดผลทางด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุดเพราะ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

2.3 ลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

2.4 ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) โดยใช้ตัววัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งการตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยใช้ตัววัดที่สำคัญเช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายนั้น จะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้ องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือ กระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ มุมมองทางการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะ ช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการโดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของพอร์เตอร์ (Porter, 1954) ที่ระบุไว้ว่าองค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

1. การขนส่งภายใน (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ กระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปกลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2. การปฏิบัติการ (Operation) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs Into Final Product) ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

3. การขนส่งภายนอก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์การธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดการการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

5. การบริการลูกค้า (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

4. มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานภายในองค์การจะเป็นดัชนีที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์การ หากบุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแห่งนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านวัฒนธรรมองค์การ ระบบงาน และโครงสร้างองค์การ

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์การนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้น บุคลากรภายในองค์การนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์การต่าง ๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

4.1 ทักษะความชำนาญของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือการทดสอบความรู้ความสามารถ (Competency Test) หรือการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมขององค์การ และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง (Strategic Skills Coverage)

4.2 ทศคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover Rate) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจาก อัตราการเข้าออกของพนักงาน

จะเห็นได้ว่าการนำหลักการนำ Balanced Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้าน อย่างสมดุลกัน ซึ่งแต่ละดัชนีแต่ละด้านจะส่งผลถึงด้านอื่น ๆ โขงเป็นระบบ ดังนั้น องค์การจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balanced Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้และมีดัชนีวัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่าดัชนีชี้วัดผลงาน Key Performance Indicators (KPI) เพื่อให้้องค์การดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ 4 เรื่อง คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นคือสิ่งที่้องค์การมุ่งหวังหรือ ต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมของ ้องค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถมีระบบเทคโนโลยีที่ดี

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า้องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัววัดที่ นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 ภายใต้วัดอุปสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate)

2.3 ภายใต้วัดอุปสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 ภายใต้วัดอุปสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงการอบรมต่อคนต่อปี หรือขีดความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. โครงการการแผนงานหรือกิจกรรม (Planning, Program or Activities) ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

ในกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดตัววัดอุปสงค์ที่สำคัญ ภายใต้อะไร ๆ มุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะต้องบรรลุตัววัดอุปสงค์อะไร ด้านใดบ้าง

4.1 ถ้าภายในแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งแผน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมา

จะเห็นได้ว่า ตัววัดผลการดำเนินงานของ Balanced Scorecard มี 4 มุมมอง แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานภายในองค์กรจะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาขีดความสามารถของการเรียนรู้จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับ Balanced Scorecard

ฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ (Technical Service Department) ได้นำ Balanced Scorecard มาบรรจุลงในแผนกลยุทธ์ประจำปี 2546 จากวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่กล่าวว่า เป็นสายการบินชั้นนำของโลก (The First Choice Carrier with Touches of Thai) และวิสัยทัศน์ของฝ่ายซ่อมบำรุง

ขนาดใหญ่คือ เป็นแหล่งซ่อมอากาศยานระดับโลกที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก (To be the First Choice-World Class Aircraft Maintenance, Repair and Overhaul Facilities) ผู้ภารกิจของฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่คือ ให้บริการด้านอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างมีคุณภาพ ยึดถือและปฏิบัติ ตามมาตรฐานความปลอดภัย ระบบคุณภาพและการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า โดยมีผลตอบแทนที่น่าพอใจ สร้างความภาคภูมิใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน นำเทคโนโลยีและทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติ

ในหน่วยงานฝ่ายซ่อมใหญ่บำรุงอากาศยานขนาดใหญ่นั้น ได้มีการจัดทำ กระบวนการ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (การบินไทยฝ่ายช่าง, 2546)

1. กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
2. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
3. จัดทำแบบจำลองทางการบริหารที่ไปสู่ความเป็นเลิศ
4. วิเคราะห์และกำหนด Balanced Scorecard
5. จัดทำแผนที่วัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard (BSC- Objective Map) โดย

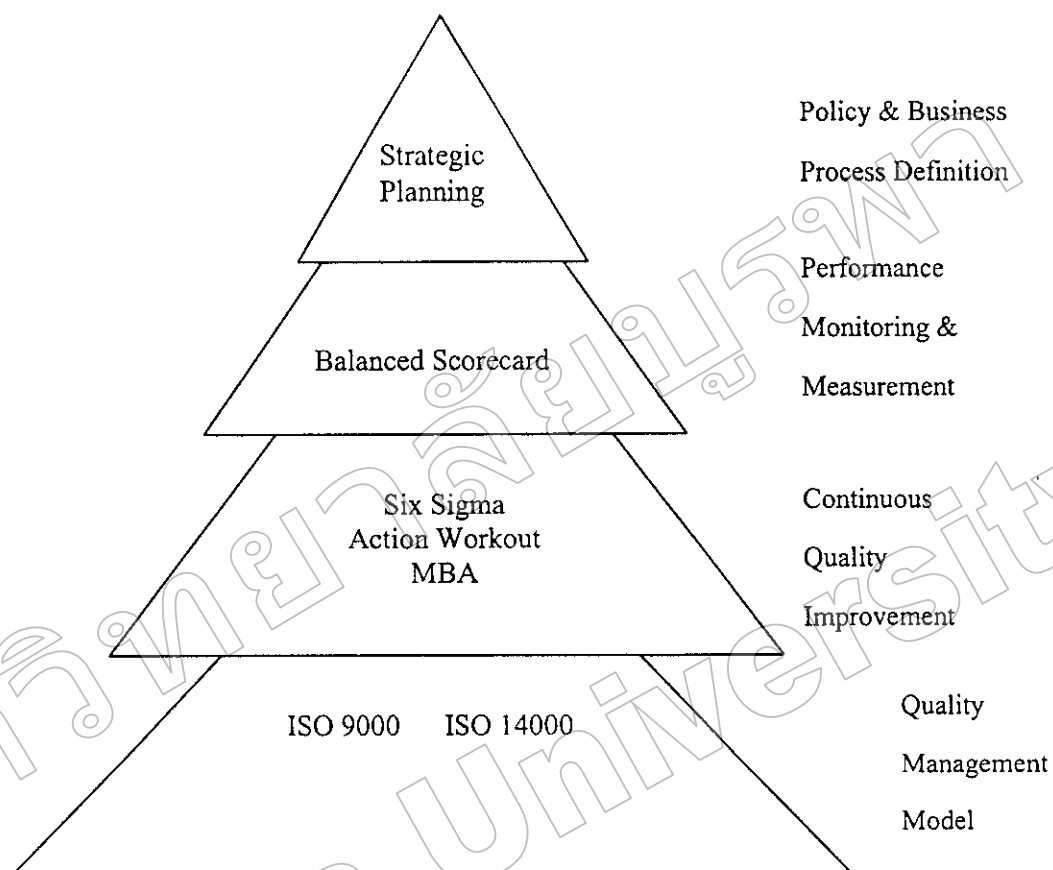
กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง

6. จัดทำแผนที่กลยุทธ์โครงการของ Balanced Scorecard (BSC-Strategic Initiatives Map) กำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งแผน โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก

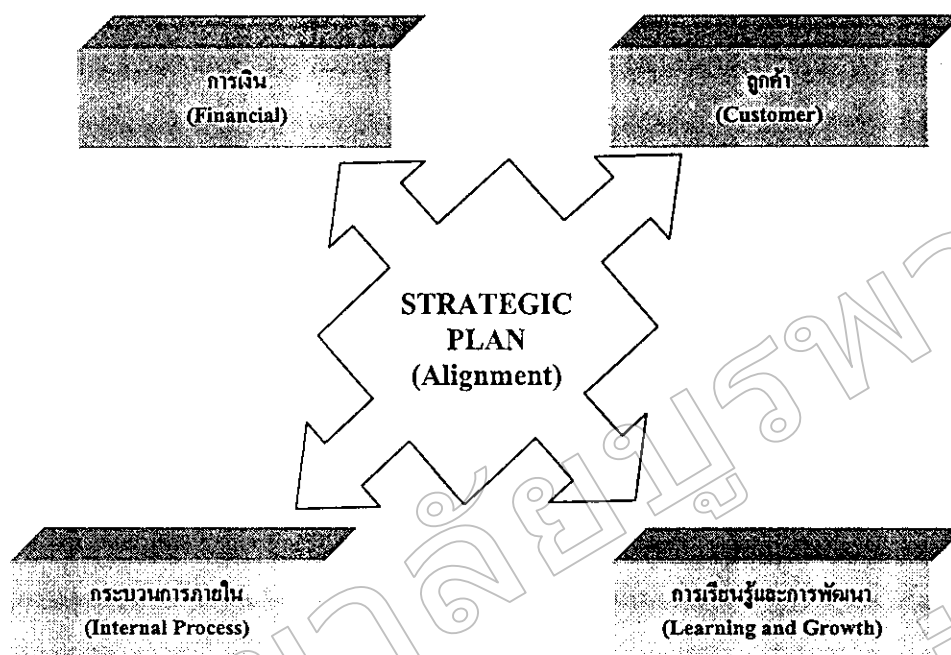
หน่วยงานฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่กับกระบวนการ Balanced Scorecard มีดังต่อไปนี้

จากวิสัยทัศน์และภารกิจของฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ที่กล่าวมาแล้วนั้น ได้มีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ และแบบจำลองทางการบริหารที่ไปสู่ความเป็นเลิศของฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่ (การบินไทย, 2546) ได้แก่



ภาพที่ 8 แบบจำลองทางการบริหารที่ไปสู่ความเป็นเลิศของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่ (การบินไทย, 2546)

และ 4 มุมมอง ของ Balanced Scorecard กับแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของฝ่ายซ่อมบำรุงขนาดใหญ่สามารถแสดงในรูปภาพ (การบินไทย, 2546) ดังนี้



ภาพที่ 9 แบบจำลอง Balanced Scorecard กับ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน (การบินไทย, 2546)

การกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators) ในการวัดผลการดำเนินงานในหน่วยงานไว้ดังนี้ คือ

1. ด้านการเงิน (Financial) ซึ่งมีดัชนีที่ใช้ชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้
 - 1.1 อัตราร้อยละของผลกำไรในการขาย (Return on Sales%)
 - 1.2 ผลกำไรต่อพนักงาน (Revenue Per Employee)
 - 1.3 การหมุนเวียนสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover)
2. ด้านลูกค้า (Customer) ซึ่งมีดัชนีที่ใช้ชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้
 - 2.1 ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index)
 - 2.2 ยอดขายทั้งหมดของลูกค้าภายนอก (Total Sales on External Customer)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
 - 3.1 จำนวนของอุบัติเหตุต่อการทำงาน 200,000 ชั่วโมง (No. Of Incident/ Accident Per 200,000 Working Hours)
 - 3.2 จำนวนงานของฝ่ายช่างที่เกิดขึ้นต่อ 1,000 ใบสั่งงาน (Technical Incident Per 1,000 RTO (Routing Technical Order))
 - 3.3 ร้อยละของความเชื่อมั่นในการส่งเครื่องบิน (Technical A/C Dispatch Reliability (%))
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)

4.1 จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อพนักงาน (No. Of Training Days Per Employee)

4.2 ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน (Employee's satisfaction Index)

4.3 จำนวนของใบแจ้งผลการตรวจสอบหน่วยงานที่มีของเสียเกิดขึ้นต่อการตรวจสอบแต่ละครั้ง Collection Active Report (CAR) ของการตรวจสอบแก้ไขหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงานที่ให้ใบรับรองด้านการบินและสิ่งแวดล้อม (No. Of CAR Per Audit)

4.4 ร้อยละของผลสำเร็จของกระบวนการพัฒนาการศึกษาต่อแผนการฝึกอบรมประจำปี (% of New EDP Completion VS Master Plan)

4.5 ตั้งเป้าหมายวันที่ประสบความสำเร็จ (Target Date Completion)

ซึ่งดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) นั้น มีวัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ที่ต้องจัดทำในแต่ละด้านของ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspectives) มีดัชนีชี้วัด (KPI) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ดังนี้

ดัชนีชี้วัด (KPI) ในด้านการเงินมีดังต่อไปนี้ อัตราร้อยละของผลกำไรในการขาย (Return on Sales%) ผลกำไรต่อพนักงาน (Revenue Per Employee) การหมุนเวียนสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover)

วัตถุประสงค์ (Objective) ในด้านการเงินมีดังต่อไปนี้ การเพิ่มผลกำไร (Increase Profit) การได้มาซึ่งผลกำไรที่เพิ่มขึ้น (Achieve Revenue Growth) การใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์อย่างสูงสุด (Maximize Asset Utilization)

กลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ในด้านการเงินมีดังต่อไปนี้ ลดค่าใช้จ่าย (Reduce Cost) ปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Improve Asset Utilization) การเพิ่มผลกำไร (Increase Revenue)

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มีดัชนีชี้วัด (KPI) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ดังนี้

ดัชนีชี้วัด (KPI) ในด้านลูกค้ามีดังต่อไปนี้ ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ยอดขายทั้งหมดของลูกค้าภายนอก (Total Sales on External Customer)

วัตถุประสงค์ (Objective) ในด้านลูกค้ามีดังต่อไปนี้ การขยายตลาด (Expand Market) การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด (Maximize Customer Satisfaction)

กลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ในด้านลูกค้ามีดังต่อไปนี้ การตระหนักถึงการ
 จูงใจในความสัมพันธ์กับลูกค้า (Motivate Customer Relationship Awareness) การบริหารจัดการ
 ความสัมพันธ์ลูกค้า (Manage Customer Relationships) การแยกแยะและตอบสนองต่อความ
 ต้องการของลูกค้า (Identify and Respond to Customers' Needs) การสร้างและการได้มาซึ่งลูกค้า
 ใหม่ ๆ (Retain and Acquires Customer)

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) มีดัชนีชี้วัด (KPI)

วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ดังนี้

ดัชนีชี้วัด (KPI) ในด้านกระบวนการภายในมีดังต่อไปนี้ ร้อยละของความเชื่อมั่นใน
 การส่งเครื่องบิน (Technical A/C Dispatch Reliability (%) จำนวนงานของฝ่ายช่างที่เกิดขึ้นต่อ
 1,000 ใบสั่งงาน (Technical Incident per 1,000 RTO (Routing Technical Order)) จำนวนของ
 อุบัติเหตุต่อการทำงาน 200,000 ชั่วโมง (no. Of Incident/Accident Per 200,000 Working Hours)

วัตถุประสงค์ (Objective) ในด้านลูกค้ามีดังต่อไปนี้คือ พัฒนาระบวนการปฏิบัติการ
 และประสิทธิภาพงาน (Improve Operating Process and Efficiency) จัดเตรียมผลิตภัณฑ์และบริการ
 ให้ปราศจากข้อเสียให้คงนานที่สุด (Provide Enduring and Defect Free Products and Services)
 ดูแลรักษาเครื่องบินส่วนประกอบและอุปกรณ์ต่างของเครื่องบินให้ปราศจากอุบัติเหตุ (Sustain
 A/C & Component Incident Free)

กลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ในด้านลูกค้ามีดังต่อไปนี้คือ ปรับปรุงบริหาร
 จัดการในด้านการตลาดและการขายบริการ (Improve Marketing and Sales Management)
 ขยายศักยภาพในด้านการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Expand Capacity) ปรับปรุงด้านคุณภาพและด้าน
 ความปลอดภัยของเครื่องบินให้ต่อเนื่อง (Continually Improve Quality and Safety) เพิ่มศักยภาพ
 ในด้านการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Increase Capacity) วางกลยุทธ์ร่วมกับพันธมิตร (Establish
 Strategic Alliance) ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับหน่วยงาน (Re-organize
 S&U Structure) นำแผนงานและการควบคุมการผลิตที่ได้ผลสำเร็จไปปฏิบัติ (Implement Effective
 Planning & Production Control) ให้มีความสำคัญและปรับปรุงห่วงโซ่มูลค่า (Signify & Improve
 Value Chain) ทำการวิจัยพัฒนากระบวนการและเทคโนโลยี (Research Develop Process &
 Technology) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Innovate Products and Services)

4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspectives) มีดัชนีชี้วัด (KPI)

วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ดังนี้

ดัชนีชี้วัด (KPI) ในด้านการเรียนรู้และเติบโต มีดังต่อไปนี้ จำนวนวันฝึกอบรมต่อพนักงาน (No. Of Training Days per Employee) ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน (Employee's Satisfaction Index) จำนวนของใบแจ้งผลการตรวจสอบหน่วยงานที่มีของเสียเกิดขึ้นต่อการตรวจสอบแต่ละครั้ง Collection Active Report (CAR) ของการตรวจสอบแก้ไขหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของหน่วยงานที่ให้บริการด้านการบินและสิ่งแวดล้อม (No. Of CAR per Audit) ร้อยละของผลสำเร็จและแผนต้นแบบ (% of New EDP Completion VS Master Plan) ตั้งเป้าหมายวันที่ประสบความสำเร็จ (Target Date Completion)

วัตถุประสงค์ (Objective) ในด้านเรียนรู้และเติบโตมีดังต่อไปนี้ พัฒนาความสามารถของพนักงาน (Upgrade Personal Competencies) ปรับปรุงผลการทำงานและขวัญกำลังใจของทรัพยากรบุคคล (Improve Human Resources Performance and Morality) จูงใจพนักงานในด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม (Motivate Quality, Safety and Environmental Awareness) นำระบบ EDP ไปปฏิบัติ (Implement New EDP System) ประสบผลสำเร็จที่สนามบินสุวรรณภูมิ (Achieve New Maintenance Facilities at Suvarnabhumi Airport) กลยุทธ์ที่จัดตั้งขึ้น (Strategic Initiatives) ในด้านเรียนรู้และเติบโตมีดังต่อไปนี้ นำระบบการบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ ไปปฏิบัติและพัฒนาให้เกิดผล (Develop and Implement Customer Relation Management) นำระบบข้อมูลมาใช้ให้เกิดผล (Implement Effective Information System) พัฒนาการจัดการทรัพยากร (Develop Human Resources Management) สร้างแรงจูงใจในองค์กร และตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Motivate Organizational and Culture Awareness) พัฒนาแผนงานให้เกิดความชำนาญพิเศษมากขึ้น (Develop Technical Specialization Program, Re-skill Employees) ปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร (Improve Communication Channels) ซึ่งแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมที่ต้องการ (Identify Training Needs and Develop Program)

แผนกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategic Action Plans) ในหน่วยงานฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่

1. ให้การสนับสนุนการทำงานขององค์กรและการขยายศูนย์ซ่อม (Fully Support THAI Operations and Fleet Expansion)

1.1 ต้องแน่ใจว่าด้านความปลอดภัยและคุณภาพมีประสิทธิภาพ (Ensure Safety and Quality Performance)

1.2 เพิ่มขีดความสามารถของการซ่อมบำรุง A340 (Airbus 340) (Increase Capacity for A340 Maintenance)

2. พัฒนาและขยายตลาดในด้านการนำเครื่องลูกค้ำมาซ่อมบำรุง (Develop and Expand Market (Excess Capacity))

2.1 ขยายตลาดไปประเทศที่เป็นกลุ่มเป้าหมายคือ ญี่ปุ่น จีนกลาง และอเมริกาใต้ (Penetrate and Focus Customer: Japan, Middle East China, and South Africa)

2.2 จัดตั้งส่วนงานสนับสนุนลูกค้า (Establish Customer Support Functions)

3. การทำตลาดร่วม (Joint Marketing)

3.1 ร่วมการตลาดกับ ส่วนงาน MTU (Maintenance Technical Unit) สำหรับการซ่อมใหญ่เครื่องยนต์ (Joint Marketing with MTU for Engine Overhaul)

4. ขยายขีดความสามารถ (Capacity Expansion)

4.1 การซ่อมบำรุงใหญ่อากาศยาน (Aircraft Overhaul)

4.1.1 เพิ่มศักยภาพในการซ่อมบำรุงอากาศยานที่กรุงเทพฯ จากการทำซ่อมใหญ่อากาศยานตามระยะเวลาที่กำหนดซ่อมใหญ่ 1 ลำ (1D) และซ่อมบำรุงอากาศยานเล็ก 2 ลำ (2C) (Increase Capacity for A/C Overhaul at BKK from 1D+2C to 2D+1C at a time)

4.1.2 เพิ่มศักยภาพในการซ่อมเครื่องบินที่อุตะเภ (Increase Capacity for A/C Overhaul at UTP from 1D+2C to 2D at a time)

4.1.3 ปรับปรุงและเพิ่มโรงเก็บจากการซ่อมทั่วไปไปเป็นซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่ที่กรุงเทพฯ จากทำซ่อมใหญ่อากาศยานตามระยะเวลาที่กำหนดซ่อมใหญ่ 2 ลำ (2D) และซ่อมบำรุงอากาศยานเล็ก 1 ลำ (1C) เป็น ซ่อมใหญ่อากาศยานตามระยะเวลาที่กำหนดซ่อมใหญ่ 2 ลำ (2D) และซ่อมบำรุงอากาศยานเล็ก 3 ลำ (3C) ในปี 2548-2550 (Modify Twin Hangar from Light to Heavy Maintenance and Increased Capacity for A/C Overhaul at BKK from 2D+1C to 2D+3C (Year 2005-2007)

4.2 การซ่อมใหญ่ชิ้นส่วนอากาศยาน (Component Overhaul)

ขยายศักยภาพของแผนกทำเก้าอี้ผู้โดยสารและแผนกไฮโดรลิกเพื่อสนับสนุนการซ่อมใหญ่อากาศยานที่เข้ามาซ่อม (Expand Seat Shop and Hydro-Mechanical Shop Capacity to Support A/C Overhaul at Heavy Maintenance Visit.)

4.3 การซ่อมใหญ่เครื่องยนต์ (Engine Overhaul)

4.3.1 ลดกระบวนการส่วนที่เป็นคอขวดสำหรับส่วนงานซ่อมบำรุงใหญ่ โดยการลงทุนใน Tool & Equipment (T&E) (Relieve Bottle-Neck Process for Engine Overhaul Process by Investment in T & E)

4.3.2 พัฒนาศักยภาพแผนงานเพื่อรองรับความต้องการของตลาด (Improve Shop Capacity to Support Market Demand)

4.4 ส่วนงานซ่อมทั่วไปและงานสายการบิน (Line and Light Maintenance)

4.4.1 ย้ายส่วนงานซ่อมทั่วไปและงานสายการบินจากสะพาน #2 ไปที่ศูนย์ซ่อม 747 (Relocation of Line and Light Maintenance Remote Concourse from Pier #2 to Hangar 747)

4.1.2 จัดตั้งและหาตัวแทนการให้บริการในด้านการซ่อมบำรุงอากาศยานที่ศูนย์สายการบิน (Establish A/C Maintenance Service Provision Agency at Line Stations)

4.1.3 จัดตั้งและหาตัวแทนการให้บริการและสนับสนุนในด้านการซ่อมบำรุงทั่วไป และงานสายการบินที่สนามบินสุวรรณภูมิ (Establish Line & Light Maintenance and Support Shop Activities at Suvarnabhumi Airport)

4.1.4 ขยายเส้นทางบินและสนับสนุนงานปฏิบัติการของการบินไทย (Support THAI Operations and Fleet Expansion)

4.1.5 รักษาตลาดภายในประเทศ สำหรับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ (Keep Home Market (Technical Handling Services) for business Negotiation (Exchange Handling Services at Airlines Home-Base)

5. การจัดการและพัฒนาสินค้าคงคลัง (Improvement of Inventory Management)

5.1 จัดตั้งศูนย์สนับสนุนกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า ร่วมกับบริษัทบีอี (Establish "Logistic support Center" with GE)

5.1.1 มูลค่าการซื้อเครื่องยนต์ยี่ห้อ GE ประมาณ 30% ต่อปี (GE Engine Parts approx. 30% of Annual Purchasing Value)

5.1.2 สนับสนุนชิ้นส่วนสำรองของเครื่องยนต์งานสำหรับเครื่องยนต์ CF6-80C2 ที่กรุงเทพมหานครมูลค่าประมาณ 5-8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Support for CF6-80C2 Spare Parts at BKK Value Between Mil. 5.0-8.0 USD)

5.2 การซื้อขายชิ้นส่วนแบบกดเหรียญกับ บริษัท แฟร์ไชด์ ฟาสเทนเนอร์ ("Vending Machine" by FAIRCHILD FASTENER)

5.2.1 รองรับสนับสนุนสำหรับวัสดุสิ้นเปลือง (Support for Consumable Materials)

5.2.2 การบินไทยทำการจ่ายเฉพาะเมื่อมีการนำชิ้นส่วนไปใช้จากเครื่องเท่านั้น (THAI Paid only when Parts Drawn from the "Vending Machine")

5.3 โครงการใส่ใจต่อชิ้นส่วนเล็ก ๆ (Care Kit Program)

5.3.1 บริษัทของประเทศสหราชอาณาจักรจัดหาชิ้นส่วนที่ต้องใช้ในเครื่องมือสำหรับห้องพักผู้โดยสาร (UK Provides Consumable Parts used in Cabin Equipment)

5.3.2 บริษัท การบินไทย ทำการจ่ายเฉพาะเมื่อมีการนำของไปใช้เท่านั้นจากบริษัทของประเทศสหราชอาณาจักร (THAI Paid only when Parts Drawn from the "Care Kit")

5.4 จัดการวัสดุที่ไม่มีประโยชน์ (Non-Utilized Material Disposal)

5.4.1 ชิ้นส่วนทั้งหมด 100,988 ชิ้นที่ค้างเก็บไว้ในคลังสินค้า (Total of 100, 988 Items Remain in Stock)

5.4.2 วัสดุ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ไม่ใช้แล้วจากโครงการที่จบไปแล้ว วัสดุที่เหลือจากปรับปรุงงานหรือจากเครื่องบินของส่วนงานราชการและอัตราชิ้นส่วนที่ใช้ประโยชน์น้อย (Two Groups of Material; Obsolete Parts from Phase-out, Pre-Mod Version or Government Offices A/C and Low Utilization Rate Parts.)

5.5 การนำระบบการพัฒนาการศึกษาแนวใหม่มาปฏิบัติ Education Development Process (New EDP System Implementation)

5.5.1 ระบบการพัฒนาการศึกษาที่มีอยู่คือ เทคโนโลยีของปี พ.ศ. 2523 (Existing EDP System is 1980 Technology)

5.5.2 ไม่สามารถที่จะทำตามความต้องการการซ่อมบำรุง (Unable to obtain Optimum and Economical Scheduling and Tracking of Maintenance Items according to Maintenance Requirements)

5.5.3 ไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงระหว่างระบบและทำการเปลี่ยนแปลงออกมาได้สำหรับเทคโนโลยีปัจจุบันและอนาคต (Unable to Interface and Transact with Present and Future Technology)

5.5.4 ใช้ได้กับระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น (Constraints with Existing System)

5.5.5 การย้ายถ่ายเทที่จำกัดเนื่องจากข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ (Manipulation is limited Due to Fragmented Data Silo)

5.5.6 การจำกัดความสามารถในการทำงานที่คล่องแคล่วว่องไว และการวางแผนรวมและการพยากรณ์ล่วงหน้า (Limited Ability to Perform Proactive and Aggregate Planning and Forecasting)

5.5.7 ฐานข้อมูลสำหรับรายการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ขึ้นอยู่กับ
ฐานกราฟฟิกชั้นสูงเกือบทั้งหมด (Text-Based While Present and Future Transaction Depends
Mostly on Graphic-based Platform)

5.5.8 กระบวนการบัญชีส่งของใช้เวลานาน (Invoice Processing Takes Long
Time)

แผนกลยุทธ์อื่น ๆ (Other Strategic Action Plans)

1. จัดตั้งศูนย์ซ่อมแห่งใหม่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ (Establish New A/C Maintenance
(ACM) at Suvarnabhumi Airport)

2. เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการซ่อมของเครื่องมือและอุปกรณ์การ
สอบเทียบวัดมาตรฐาน (Increase T&E Calibration Lap Capacity and Capability)

3. ปรับปรุงการแผนงานและระบบการควบคุมการผลิต (Improve Planning &
Production Control System)

4. ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Improve Human Resource Management)

4.1 ปรับปรุงการพัฒนาอาชีพ (Improve Career Development)

4.2 ชี้แนะความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Needs)

4.3 พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop Training Program)

5. ได้ใบรับรองของ JAR147/FAR147 (Obtain JAR147/FAR147 Training
Certification)

6. นำ IEP และ MEDA ไปปรับใช้ (Deploy IEP and MEDA)

หลังจากการจัดทำกลยุทธ์แผนงานการปฏิบัติ พร้อมการมีตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของ
แต่ละแผนงานแล้วนั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดของหน่วยงานคือ ผู้อำนวยการใหญ่ สามารถที่จะ
แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้อำนวยการเพื่อให้ผู้อำนวยการได้จัดทำ
แผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้จัดการกอง เพื่อให้
ผู้จัดการกองสามารถแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายให้เป็นของได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน
หรือโครงการหลักต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาถึงผลการดำเนินงานโดยเครื่องมือการจัดการ
Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็น
สิ่งสำคัญในองค์กร การเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากรในหน่วยงานนั้นมีความสำคัญและ
จำเป็นในกระบวนการปฏิบัติงานและดำเนินงานในองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่ประสบ
ผลสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนมุมมองด้านมุมมอง

ด้านการเงิน มุมมองลูกค้าและกระบวนการภายในนั้นไม่อยู่ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากในการวัดผลการดำเนินงานของ Balanced Scorecard ในมุมมองดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการติดตามแสดงผลงานนานและบางมุมมองยังอยู่ในกระบวนการเตรียมแผนงาน ทำให้ยากแก่การติดตามผล เนื่องจากผู้วิจัยมีเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นจำกัดและบางมุมมองไม่เป็นที่เปิดเผย เช่น มุมมองด้านการเงินในแต่ละแผนงานซึ่งไม่สามารถที่จะเปิดเผยออกมาได้

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจกับผลการดำเนินงาน

ในหน่วยงานนั้น ผู้บริหารมีความสำคัญและสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เพราะการสั่งการต่าง ๆ เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำกับดูแล การปกครองบังคับบัญชา ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพนักงานส่วนปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายและอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงกว่าหรือระดับเดียวกัน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในการบริหารงานในหน่วยงาน เพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจนั้น แบบการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน และการตัดสินใจมีมากมายหลายวิธี การตัดสินใจในเรื่องหนึ่ง ๆ อาจใช้วิธีการหรือแบบการตัดสินใจแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคนที่จะใช้ดุลพินิจในการเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 91-99) กล่าวว่า การตัดสินใจมีมากมายหลายวิธี การตัดสินใจเรื่องหนึ่งอาจใช้วิธีการหรือรูปแบบต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารอันเป็นเทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น ๆ จะยึดอะไรเป็นหลักที่ง่ายที่สุดคือ การแบ่งตามลักษณะของผู้ตัดสินใจ โดยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว 2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล และหากพิจารณาแบ่งการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงลักษณะงานแล้ว การตัดสินใจอาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การตัดสินใจทางบริหาร และ 2) การตัดสินใจทางยุทธวิธี (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 121-123) ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจึงสามารถทำได้ด้วยตนเองและด้วยกลุ่มบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปรากฏของผู้บริหาร และบทบาทหน้าที่ ดังนั้น การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะปรากฏเช่นไร ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) ซึ่งผลงานจะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีการตัดสินใจสั่งการ ฉะนั้นผลงานจะเกิดช้าหรือเร็วจะบรรลุเป้าหมายได้โดยถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเวลาหรือสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นิยม พรหมไทย (2529, หน้า 26) ที่กล่าวว่าผลของการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของงานของคนและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานด้วย และสอดคล้องกับ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 114) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงาน ความรอบรู้ในหลักของการตัดสินใจเป็นประโยชน์ในการออกคำสั่ง การแก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน ทำให้การสั่งการถูกต้องเหมาะสม ส่งผลต่อการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น วิธีการหรือแบบในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับต่าง ๆ จึงมีบทบาทอันสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา นอกจากนี้ ชวนชม ชินะดังกู (2524, หน้า 123) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหารและเป็นการตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้เพราะหน้าที่การตัดสินใจสั่งการนอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ถูกต้องแล้ว ยังมีผลสะท้อนไปสู่การปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรนั้น และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าบริหารสั่งการไปในทางที่ถูกต้องแล้ว กิจกรรมงานขององค์กรนั้นย่อมเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารตัดสินใจและดำเนินการผิดพลาดแล้ว ผลเสียย่อมจะตกไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่จะส่งผลถึงหน่วยงานด้วย ดังนั้นแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงาน จึงส่งผลต่อการผลการดำเนินงานในหน่วยงานและนั่นคือ แบบการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

แบบการตัดสินใจกับผลการดำเนินงานของฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดใหญ่ ประสิทธิภาพที่ดีในการตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงานนั้น ส่งผลที่ดีต่อการบริหารงานในหน่วยงาน ผลการดำเนินงานที่ดี มีกำไรทุก ๆ ไตรมาสของหน่วยงานนั้นเป็นตัวอย่าง อย่างหนึ่งว่า ผู้บริหารงานในหน่วยงานมีการตัดสินใจที่ดี

แบบการตัดสินใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของจุง ได้แยกบุคลิกภาพของการเรียนรู้ของบุคคลเป็น 8 แบบ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เราสามารถกล่าวได้ว่า เมื่อผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่มีคุณสมบัติในสังคมที่ดี คือ มีบุคลิกภาพแบบแสดงออกที่คึกคัก จะสามารถมีการตัดสินใจในการบริหารงานได้ดีและส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีมากกว่าบุคลิกภาพการเก็บตัว ในขณะที่ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบอ้างอิงข้อมูลก็จะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ดีกว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการหยั่งรู้ ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการคิดพิจารณาที่มีการวิเคราะห์ตัดสินใจโดยพื้นฐานของความจริง ทดลองความน่าเชื่อถือของเหตุและผลเพื่อทำการตัดสินใจ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพในการตัดสินใจทางการบริหารที่ดี เพราะในขณะที่ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพการใช้ความรู้สึกละเลยตัดสินใจบนความเชื่อของความรู้สึก ใช้ทัศนคติมากกว่าส่วนประกอบของการเรียนรู้ ส่วนผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการตัดสินใจที่มุ่งไปที่การตัดสินใจ แก้ปัญหาสู่การสิ้นสุดมีบุคลิกภาพในการตัดสินใจทางการบริหารที่เหมาะสมกว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพแบบการรับรู้ที่คิดวนเวียนในการแก้ปัญหาและยากสู่การสิ้นสุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แบบการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีผลในการวางแผน การสั่งการ ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานในหน่วยงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วุฒิชัย จ่านงค์ (2523) ศึกษาการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้จัดการในชุมชนธุรกิจของไทย ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การหาข้อมูล ข่าวสารนั้น ผู้จัดการส่วนใหญ่ต้องการข่าวสารข้อมูลอย่างมาก แต่ข่าวสารที่ได้รับมาไม่มีคุณภาพ ไม่เพียงพอ และไม่ตรงต่อเวลาที่จะนำไปใช้

โกศล สุวรรณมณี (2534) ศึกษาการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่าแบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารตัดสินใจสั่งการ โดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครู อาจารย์ ไม่ประสงค์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในทุกกรณี

จุฑารัตน์ พิบูลย์ (2534) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรโดยส่วนรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นแนวความคิดหรือทัศนคติของหัวหน้างานที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารจึงค่อนข้างที่จะใกล้เคียงกันและอาจคล้อยตามกันได้ เนื่องจากค่านิยมหรือความคิดของบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงได้ และทั้งหัวหน้างานอาจเห็นว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันเพียงใด การตัดสินใจในการบริหารงานคงไม่ต่างกันมากนัก

ชุมพวงศ์ วิทย์ผดุง (2534) ศึกษาการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีกระบวนการตัดสินใจที่ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะเห็นว่า โดยรวมของแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์สิทธิ์ สรณพงศ์ (2539) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของกลุ่มควบคุมคุณภาพกับเจตคติ ความต้องการและบุคลิกภาพ แบบแสดงตัว-เก็บตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 2. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 3. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุม

คุณภาพต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 4. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ 5. ความต้องการยังชีพของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 6. ความต้องการความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิกควบคุมคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 7. ความต้องการความก้าวหน้าของสมาชิกควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 8. บุคลิกภาพแบบแสดงตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ 9. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ได้ตัวแปร 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลสูงจนเข้าสู่สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ คือ เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพและความต้องการความก้าวหน้า

สมพงษ์ น้อยสุชี (2540) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการ และขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และระดับการศึกษาต่างกัน มีความต้องการที่จะให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูต่อการบริหารโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู

สุนทร วิเศษศรี (2540) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลการศึกษาพบว่า 1. ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีพฤติกรรมการทำงานลักษณะมุ่งประสิทธิผลของงานมากที่สุด 2. ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีการตัดสินใจรูปแบบปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจร่วมกันมากที่สุด 3. อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน 4. อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ 5. พฤติกรรมการทำงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ

สุวรรณ เต็งพงศธร (2541) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ ในกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน และช่องทางการจำหน่ายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพทีมขาย และพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ (อารมณ์มั่นคง-แสดงออก) ความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพทีมงาน

ธาริณี สุวรมงคล (2541) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ผลของบุคลิกภาพตามแบบ ไบเฮอร์-บริกส์ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของวิศวกรขาย ผลการศึกษาพบว่า 1. วิศวกรขายที่มีแบบบุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากวิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) 2. วิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบหาข้อมูลตามความเป็นจริง (Sensing) มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างจากวิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบหาข้อมูลโดยการหยั่งรู้ (Intuition) 3. วิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Thinking) มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าวิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก (Feeling) 4. วิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบทำงานโดยใช้แผน (Judgment) มีผลการปฏิบัติไม่แตกต่างจากวิศวกรขายที่มีบุคลิกภาพแบบทำงานโดยใช้ความยืดหยุ่น (Perception)

พนมพร ขงทองมุก (2541) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายการองค์การแบบมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพทำงาน กับสมรรถนะการตัดสินใจในการจัดการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการตัดสินใจในการตัดสินใจในการจัดการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพ รวมทุกขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง . ขั้นตอนการกำหนดปัญหา ขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนตัดสินใจเลือกทางเลือกจัดอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนประเมินทางเลือก จัดอยู่ในระดับต่ำ และพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายการองค์การแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับสมรรถนะการตัดสินใจในการจัดการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลวิชาชีพรวมทุกขั้นตอน และพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะการตัดสินใจในการจัดการดูแลผู้ป่วยทุกขั้นตอน

วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2541) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบการตัดสินใจ พฤติกรรมการนำของผู้นำ และความพึงพอใจในงานของได้บังคับบัญชาของมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่วนใหญ่มีแบบการตัดสินใจเป็นการหยั่งรู้และการใช้ความรู้สึก (Intuitive-Feeling: NF) และแบบการตัดสินใจของผู้นำมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการนำของผู้นำ และพฤติกรรมการนำของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และแบบการตัดสินใจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม และมีอิทธิพล

ทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตามผ่านการนำของผู้นำ นั่นคือแบบการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการนำของผู้นำและส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พิรพงศ์ คาราไทย (2542) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สายสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในเขตและนอกเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยเลือกใช้การตัดสินใจทุกลักษณะระดับมาก
2. ครู ผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลระดับมาก
3. ครูและผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเลือกใช้ลักษณะการตัดสินใจแตกต่างกัน
4. ครูและผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน
5. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยการใช้ข้อมูลของตนเองและข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการปรับตัว และด้านการผลิตและบริการ

ณิศสร ดวงพัตรา (2544) ศึกษาการวิจัยเรื่อง บุคลิกภาพแบบ MBTI ระดับเชาวน์ และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ผลการศึกษาพบว่า เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและรายได้ ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับเชาวน์อารมณ์ของพนักงานและอายุพนักงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ลักษณะการจ้างงานและรายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของพนักงาน บุคลิกภาพของพนักงานแบบ SJ มีเชาวน์อารมณ์สูงกว่าแบบ SP บุคลิกภาพของพนักงานแบบ SJ มีความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองสูงกว่าแบบ SP และแบบ NT เชาวน์อารมณ์ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของพนักงาน แสดงว่าลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะบุคลิกภาพสามารถใช้ทำนายระดับเชาวน์อารมณ์และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

จิตาพร เลี้ยงวิจิตร (2544) ศึกษาการวิจัยเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและอัตราการขาดงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เอกชน ผลการศึกษาพบว่าลักษณะบุคลิกภาพแบบประนีประนอมและบุคลิกภาพแบบหัวน้าวสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ ส่วนบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายอัตราการขาดงานได้ เมื่อพิจารณาบุคลิกภาพแบบประนีประนอม พบว่ามีความสอดคล้องกับลักษณะนิสัยของคนงานไทยส่วนใหญ่ ที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในโรงงาน การที่พนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในงาน หรือปฏิบัติตามกฎระเบียบของ

องค์การได้ จะเป็นลักษณะที่ต้องการขององค์การมากกว่าและอาจกล่าวว่าเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่โดดเด่นในวัฒนธรรมสังคมไทย ที่มักมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่ามุ่งสัมฤทธิ์ผล ถึงแม้ว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก จะเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการทำงานได้ดีกว่าบุคลิกภาพแบบอื่นๆ

สรวีศ ผลิตภัสร์(2544) ศึกษาการวิจัยเรื่อง สหสัมพันธ์ของความพร้อมในการเป็นหัวหน้างาน บุคลิกภาพ เชาว์อารมณ์และประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกขายในห้างสรรพสินค้า ผลการศึกษาพบว่า 1. ความพร้อมในการเป็นหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหัวหน้างาน 2. องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหัวหน้า ได้แก่ องค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ด้านชอบสมาคมกับผู้อื่นและด้านความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ส่วนองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านมองโลกในแง่ลบมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพของหัวหน้าแผนกขาย 3. เชาว์อารมณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหัวหน้างาน 4. องค์ประกอบของความพร้อมในการเป็นหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบุคลิกภาพ 5. องค์ประกอบของบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของเชาว์

สมเจตต์ เลิศวิทย์ (2545) ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า 1. รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นแบบปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน 2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน 3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก 4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย 5. รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

สรุปงานวิจัยภายในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การเอกชนในประเทศไทย มีผู้ศึกษาในหน่วยงานราชการเป็นส่วนใหญ่ ทำการศึกษาแบบการตัดสินใจใน

นักเรียนมัธยม ในเรื่องแบบการคิดต่าง ๆ ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจการตัดสินใจสั่งการ พฤติกรรมการตัดสินใจ ปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจ การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจ ร่วมกันแบบกลุ่มศึกษาวิจัยในองค์กรของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ และผลการวิจัยส่วนมากพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีกระบวนการตัดสินใจที่ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็น รายด้านจะเห็นว่า โดยรวมของแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน และแบบการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับ พฤติกรรมหรือนำของผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการ ดำเนินงานของพนักงานและองค์กรส่วนรวมผู้บริหารส่วนมากยังต้องการข่าวสารข้อมูลอย่างมาก แต่ข่าวสารที่ได้รับมามากไม่มีคุณภาพ ไม่เพียงพอ และไม่ตรงต่อเวลาที่จะนำไปใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ระดับประสบการณ์และระดับการศึกษาของผู้มี อำนาจในการตัดสินใจมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

งานวิจัยต่างประเทศ

แซลลิสบรี (Salisbury, 1985, 1452-A) ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สั่งการกับความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารงาน 6 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและ การสอน ด้านการเงินและการจัดการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ และ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีระดับความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่า ผู้บริหาร

ทิโมธี (Timothy, 1986, 2141-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการแสดง ออกจากวาระหาชมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการกับความพึงพอใจในงานของครู-อาจารย์ โดยการบันทึกอัตราการพูดแสดง ความคิดเห็นของครู-อาจารย์แต่ละคนระหว่างการเข้าไปมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ แล้วนำเอาผลการบันทึกมาเปรียบเทียบกับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการ วิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจใน การทำงาน

โฮกแลนด์ (Hoagland, 1986, 3550-A) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยมุ่งเปรียบเทียบทัศนคติของอาจารย์และผู้บริหารในเรื่องการมีมติตัดสินใจ ความต้องการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความพึงพอใจในบทบาท โดยศึกษาจากผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอย (Illinois) ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและอาจารย์ที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน

เจนเน็ต (Janet, 1986-A) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการแบบการได้ตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม และเชตตอน (Vroom and Yetton) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัย จำนวน 108 คน ปรากฏว่าผู้บริหาร ร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการและผลการวิจัยสรุปว่า

1. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
2. การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ฟอเลอร์ (Fowler, 1986, 320-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเซาท์อีสเทิร์น (Southeastern) เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงาน
2. อาจารย์โรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ กับอาจารย์โรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ มีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

บรัดดี้ (Braddy, 1991, 27-A) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู ซึ่งอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐคาริฟอร์เนีย ตอนเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังพบว่า ลักษณะของผู้นำจะส่งผลถึงการต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งยิ่งถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ครูจะยังมีความต้องการเข้าร่วมตัดสินใจมากขึ้น

ลี (Li, 1991, 3144-A) ได้ศึกษากระบวนการของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไต้หวัน เพื่อศึกษาคิดเห็นของผู้บริหารว่ามีวิธีการตัดสินใจอย่างไร โดยพิจารณาทั้งเพศ วัย การศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งการศึกษาจากกลุ่มผู้บริหาร 573 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในไต้หวัน พบการวิจัยพบว่า เพศและการศึกษามีผลต่อผู้บริหารทั้งในด้านส่วนบุคคลและด้านองค์กร ระดับการศึกษาและองค์ประกอบส่วนบุคคล และอิทธิพลจาก

วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกัน ระดับการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ นอกจากนั้นแล้ว การได้ข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ ยังส่งผลถึงคุณค่าของการตัดสินใจ ผู้บริหาร จะใช้กระบวนการตัดสินใจตามลำดับขั้นของ ไชมอน (Simon, 1977) ซึ่งกระบวนการตัดสินใจ ได้รับอิทธิพลจากทั้งองค์ประกอบด้านบุคลากรและองค์กรผู้บริหารตัดสินใจ โดยใช้เหตุผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ และใช้การตัดสินใจโดยใช้วิธีที่ใช้ประจำ และประเมินสถานการณ์ของ ปัญหาในลักษณะการตัดสินใจที่แปลกใหม่ และการตัดสินใจในโรงเรียนผู้บริหารควรใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก

สก๊อตและบรูซ (Scott & Bruce, 1995) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำในการวิจัยและพัฒนา: การประเมินผลกระทบของรูปแบบการแก้ปัญหาบนพื้นฐานบุคลิกภาพในการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีการตอบสนองต่อบทบาทความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับ กับแบบการแก้ปัญหา ในทางตรงกันข้ามคุณภาพของความสัมพันธ์ของผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชา มีทิศทางที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาของนักบริหารมีอาชีพต่อแบบ การแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะคำแนะนำต่าง ๆ สำหรับการจัดการแบบมีอาชีพของการวิจัยและ พัฒนาที่ดำเนินขึ้นมา

ไอแซกเซนและลูเออร์ (Isaksen & Lauer, 1998) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง แบบการคิดและบรรยากาศทางจิตศาสตร์ส่วนบุคคล ศึกษาผู้จัดการในโรงเรียนมัธยม และองค์กร เอกชน ในสหรัฐอเมริกาโดยใช้เครื่องมือของ เคอร์ตัน Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI) และ The Creative Climate Questionnaire (CCQ) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่าง บรรยากาศทางจิตศาสตร์และแบบการคิด

ยูเซฟ (Yousef, 1998) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง เครื่องมือพยากรณ์แบบการตัดสินใจใน ประเทศในแถบตะวันออกกลาง วัฒนธรรมองค์กรและแบบการตัดสินใจ กรณีศึกษาในประเทศ สหรัฐอาหรับเอมิเรต พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและระดับของการใช้เทคโนโลยีในองค์กรในการ ตัดสินใจนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่แน่นอนมักจะนิยมปรับใช้แบบการตัดสินใจที่แน่นอน และพบว่า องค์กรที่มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีการใช้เทคโนโลยีที่สูงตามไปด้วย และยังพบว่า ระดับ การศึกษาและระดับการบริหารของผู้จัดการมีผลที่สำคัญต่อแบบการตัดสินใจ

มาเรีย และฮิกกินส์ (Marie & Higgins, 2001) ทำการวิจัยเรื่อง ข้อมูลข่าวสารเป็น เครื่องมือสำหรับการจัดการการตัดสินใจ กรณีศึกษาในสิงคโปร์ ได้ทำการศึกษาการพัฒนาความ เข้าใจของความประพฤติของผู้จัดการชาวสิงคโปร์ที่เป็นผู้ใช้ข้อมูลข่าวสารและกำหนดข้อมูล ถูกรูปแบบบุคลิกภาพของพวกเขาคล้ายเคียงกับผู้จัดการของประเทศอื่น ๆ หรือแตกต่างกับในทาง อื่น ๆ ผลการศึกษาปรากฏว่ารูปแบบของข้อมูลที่ตระหนักว่ามีความสำคัญมาก สำหรับการ

ตัดสินใจรวมทั้งแนวโน้มของกลุ่มตามด้วยแนวโน้มของเศรษฐกิจภูมิภาค รูปแบบต่าง ๆ ของข้อมูลที่สำคัญคือ ข่าวสารธุรกิจตามด้วยการเมือง สังคม แนวโน้มของผู้ขาย ข้อมูลกฎระเบียบ การใช้ประโยชน์ข้อมูลทางเทคโนโลยี แนวโน้มทางภูมิศาสตร์ และรูปแบบการจัดการใหม่ ๆ ข้อมูลที่ได้มีอัตราโน้มเอียงว่าผู้จัดการมีการติดต่อสำหรับแนวโน้มของกลุ่มและการใช้ประโยชน์ การประชาสัมพันธ์เพื่อการรับข้อมูลข่าวสารกฎระเบียบต่าง ๆ ผลการศึกษายังพบว่า ผู้จัดการส่วนมากใช้ประโยชน์จากการประชาสัมพันธ์จากรัฐบาลส่วนกลาง หรือข้อมูลเศรษฐกิจท้องถิ่น และใช้ประโยชน์แนวโน้มการเมืองและข่าวสารธุรกิจสำหรับการพยากรณ์ข้อมูลและผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้จัดการมีการใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยี การพยากรณ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากห้องสมุดขององค์กรสามารถเข้าถึงหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ และข่าวสารธุรกิจต่าง ๆ อย่างไรก็ตามห้องสมุดขององค์กรมีการเก็บข้อมูลเป็นฐานข้อมูลมากกว่าที่จะเป็นข้อมูลที่เป็นพลวัตร ห้องสมุดท้องถิ่นใช้เป็นข้อมูลสำหรับเศรษฐกิจส่วนภูมิภาคและระหว่างประเทศ วิทยุและโทรทัศน์ถูกใช้เพื่อที่จะรับข้อมูลส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นในสิงคโปร์แต่อัตราการเข้าถึงต่ำมาก การติดต่อส่วนบุคคลเป็นแหล่งข้อมูลที่อ้างอิงถึงสูง ผู้จัดการในสิงคโปร์ไม่ใช่ประโยชน์ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ ส่วนมากจะเพิกเฉย ขาดทักษะต่างๆของการใช้ข้อมูลและขาดการเข้าถึงรูปแบบใหม่ ๆ ของข่าวสาร

วูด ชมิเดนเบิร์กและเพอร์วาน (Wood, Schmidenberg & Pervan, 2003) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างต้นแบบคอมพิวเตอร์ การทำความเข้าใจร่วมกันและคำสัญญาในการประชุมการตัดสินใจ ในประเทศ สหราชอาณาจักร ได้พบว่า การประชุมร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นแบบการตัดสินใจของระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม (Group Decision Support System: GDSS) นั้น มีการใช้ประโยชน์ต้นแบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสนับสนุนการทำการตัดสินใจกลุ่มและเป็นกระบวนการจัดหาผลประโยชน์ที่กลุ่มพยายามที่จะทำการแก้ปัญหา คือ การพัฒนากลุ่มในการร่วมกันทำความเข้าใจในหัวข้อและพัฒนากระบวนการที่ขยายผลการประชุมร่วมจากการร่วมทำการตัดสินใจนั้น

สรุปงานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในต่างประเทศนั้น ได้มีผู้ทำการวิจัยอย่างแพร่หลาย เช่น การวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการกับความพึงพอใจในการทำงาน การศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ศึกษากระบวนการตัดสินใจ ศึกษาความคิดเห็นต่อกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับขวัญกำลังใจในการทำงาน ศึกษาข้อมูลที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจ การศึกษาเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจกลุ่มหรือส่วนบุคคลและยังพบว่า

อิทธิพลจากวัฒนธรรม เพศและการศึกษามีผลต่อผู้บริหารทั้งในด้านส่วนบุคคลและด้านองค์กร
นอกจากนั้นแล้วการได้ข้อมูลจากเครื่องคอมพิวเตอร์ ยังส่งผลถึงคุณค่าของการตัดสินใจ ผู้บริหาร
จะใช้กระบวนการตัดสินใจตามลำดับขั้น

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University