

## การพัฒนารัฐวิสาหกิจสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน :

กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

Development of State Enterprises to Corporate Sustainability :

A Case Study of MCOT Public Company Limited

สมหวัง ศรีมุงคุณ<sup>1</sup>, เบญจ พรพชรธรรม<sup>2</sup>, พลศักดิ์ จิรไกรศิริ<sup>3</sup> และวิทยา มีเนตรทิพย์<sup>4</sup>

Somwung Srimoongkoon<sup>1</sup>, Ben Pornpontam<sup>2</sup>, Polsuk Jirakraisiri<sup>3</sup>

and Vittaya Menettrip4

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาการพัฒนายั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจกับการพัฒนายั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) 4) เพื่อแสวงหาตัวแบบความสัมพันธ์ของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) พื้นที่ศึกษาคือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยการทอดแบบสอบถาม คณะกรรมการ คณะผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 1,454 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุป และอภิปรายผล โดยวิธีการเชิงปริมาณด้วยสถิติ Canonical Correlation และ Path Analysis ตามตัวแบบสมมติฐาน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ด้วยคำถามเชิงลึก เอกสารราชการ และการสังเกตการณ์มาสนับสนุนข้อค้นพบของการศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Canonical พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพ กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน มีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยเฉพาะการบริหารงานเชิงคุณภาพในเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากผลการศึกษาไปสู่การสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ของการบริหารงานเชิงคุณภาพกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นได้จากการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดบุคลากรและด้านการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านบุคลากร การศึกษาและเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี ตลอดจนความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณธรรม

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

<sup>2</sup> อาจารย์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>4</sup> อาจารย์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

และจริยธรรม มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความยั่งยืนขององค์การมากที่สุด สามารถบรรลุมาตรฐานการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจและความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ต่อไป

**คำสำคัญ :** การบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจ, การมุ่งผลสัมฤทธิ์, ความยั่งยืน, บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

## ABSTRACT

The purposes of this study are: 1) to study the quality level of quality management of MCOT Public Company Limited; 2) to study sustainable development of MCOT Public Company Limited; 3) to study relationship between the quality management of state enterprise and sustainable development of MCOT Public Company Limited; and 4) to pursuit leader of relationship either quality management of state enterprise and sustainable of MCOT Public Company Limited.

The area of study is MCOT Public Company Limited by using questionnaire to committee, manager, and officer in different department of MCOT Public Company Limited. The total is 1,454 respondents. Then, bring the data to analyze, conclude, and discuss by quantitative statistics method (Canonical Correlation and Path Analysis) as hypothesis. The quality research from deep question of interview, public document, and observation to support study discover.

The result of hypothesis testing by finding coefficient related Canonical. The relationship between the quality management and sustainable of MCOT Public Company Limited is high especially the quality management about the aim of achievement which is related sustainable in term of development quality of staff's lives in MCOT Public Company Limited by exist relationship.

From the result of study, it builds the leader of the relationship of quality management and sustainable of MCOT Public Company Limited. The quality management is focusing on achievement on exist relationship and sustainable in term of development quality of staff's lives in MCOT Public Company Limited. It occurred from management which focused on outcomes of financial, marketing outcomes, staff, and leadership outcomes. Especially, management focused the results of leadership outcomes which related with sustainable of quality of staff's lives, education, and economy as well. Likewise, developing the quality of lives sustainability creates ethic and justice, relationship, and organization sustainability. It can be reach standard of the leadership quality management and sustainable of MCOT Public Company Limited further.

**Keywords :** quality management of state enterprise, focus on results, sustainable, MCOT Public Company Limited.

## ความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสาร คมนาคม และการเสื่อมถอยลงของลัทธิการเมืองแบบ สังคมนิยม ประชากรในสังคมโลกมีเพิ่มขึ้น ประกอบ กับระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมได้กลายมาเป็นกระแส หลักของสังคมโลก ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบ การเมืองจากอดีต (Bello and others, 1998 : 142-143) การดำเนินงานด้านสื่อสารมวลชนของ ประเทศไทย และกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีบทบาท เป็นสื่อกลางระหว่างรัฐและประชาชน ในการนำเสนอ ข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ การดำเนินกิจการของ บมจ. อสมท จึงมีความจำเป็น ที่ต้องมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสังคม เพราะการดำเนินธุรกิจสื่อสารมวลชนที่ ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นำเสนอข่าวสาร ที่เป็นกลางมีประโยชน์ต่อประชาชน สามารถแข่งขัน กับสื่อต่าง ๆ ได้อย่างทัดเทียม

การบริหารของ อสมท. ที่ผ่านมาประสบ กับปัญหาในด้านการดำเนินงาน ซึ่งยังคงมีปัญหา และ ข้อจำกัดอยู่หลายประการ ได้แก่ 1) การดำเนินงานใน ฐานะสื่อสารมวลชนของ อสมท. ถึงแม้ว่าจะมีนโยบาย เป็นหลักไว้วางใจจะนำเสนอข่าวด้วยความเป็นกลาง ปราศจากอคติ และมุ่งเพื่อรักษาผลประโยชน์ของ ประชาชนเป็นสำคัญ แต่ในทางปฏิบัติที่แท้จริงนั้น ใน บางกรณีการนำเสนอข่าวของ อสมท. ยังมีลักษณะเป็น “สื่อของรัฐบาล” โดยจะเผยแพร่สื่ออย่างไม่เป็นกลาง นำเสนอกับข่าวฝ่ายรัฐบาลมากกว่า 2) อสมท. มีปัญหา ในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องในระดับนโยบาย ทั้งนี้เนื่องจาก อสมท. มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารอยู่ใน ระดับที่สูงเกินไป 3) อสมท. มีปัญหาขาดความอิสระและ คล่องตัวในการดำเนินงาน ในส่วนของการบริหารงาน และเงินทุน ตลอดจนปัญหาทางด้านสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ อสมท.

ในเรื่อง 1) นโยบายของรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนใน รัฐวิสาหกิจมากขึ้น 2) สถานการณ์แข่งขันในทางธุรกิจ วิทยุโทรทัศน์เพิ่มสูงขึ้น 3) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปิดกว้างทางการสื่อสารมากขึ้นในการขยายการ เชื่อมโยงกับต่างประเทศ

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ อสมท. ต้องมีการปรับตัวเพื่อที่จะได้พันธมิตรทางธุรกิจ ไม่ว่า จะเป็นพันธมิตรในการดำเนินงานหรือพันธมิตรทางการเงินให้มากขึ้น เพื่อให้ อสมท. สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง มั่นคงและมีศักยภาพท่ามกลางสภาวะที่มีการเปิดเสรี ทางธุรกิจระหว่างประเทศ ดังนั้นจึงส่งผลให้องค์กร ต้องหาวิธีการแข่งขันใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในเวทีการแข่งขัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และความอยู่ รอดขององค์กร จึงต้องอาศัยองค์ความรู้และแนวความคิดที่ทันสมัย เพื่อให้การบริหารงานมีกำไร จึงควรมีการ ปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในภาวะการแข่งขัน และนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน การสร้างความยั่งยืนขององค์กรจึงเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสื่อสารมวลชนแห่ง ประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานเป็น รัฐวิสาหกิจที่สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการใน ด้านต่าง ๆ ผู้ศึกษาจึงมีความต้องการที่จะศึกษาว่า การพัฒนารัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการ บริหารงานเชิงคุณภาพพรวิสาหกิจนั้น สามารถนำ องค์การสู่ความยั่งยืนได้ โดยทำการศึกษาเฉพาะ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงการ บริหารงานเชิงคุณภาพขององค์กรสื่อสารมวลชนแห่ง ประเทศไทย ตามบทบาทอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้นำ ธุรกิจสื่อสารมวลชนครบวงจรในภูมิภาคอาเซียนที่รับ ผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบกิจการ สื่อสารมวลชนชั้นนำระดับสากล ให้ได้รับการยอมรับ ทั้งในประเทศและต่างประเทศในการดำเนินธุรกิจอย่าง มีธรรมาภิบาลซื่อสัตย์และมีจริยธรรมรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมสิ่งแวดล้อมและชุมชนอย่างยั่งยืน ทำให้องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

### คำถามการวิจัย

“การบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจสามารถนำบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สู่อุตสาหกรรมที่ยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร”

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจ กับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- 4) เพื่อแสวงหาตัวแบบความสัมพันธ์ของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

### การทบทวนวรรณกรรม

#### แนวความคิดการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ

ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นระบบการบริหารพัฒนาคุณภาพที่มีฐานมาจากระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาสู่เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และประยุกต์เข้ากับระบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report: SAR) โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่จะทำให้ผู้นำองค์กรมีความมั่นใจ มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าระยะยาวร่วมกับการใช้แนวคิดของการกำหนดรางวัลให้กับองค์กรที่ดีที่สุด การประกันคุณภาพระบบ “SEPA” เป็นแนวทางสำคัญในการประเมินตนเองของรัฐวิสาหกิจ และการให้ข้อมูล

ป้อนกลับแก่รัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถการแข่งขัน (สำนักงานนโยบายและกรรมการรัฐวิสาหกิจ, 2552 : 3-6) ซึ่งโครงสร้างของระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 7 หมวด คือ 1) การนำองค์การรัฐวิสาหกิจ (Leadership) 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Market Focus) 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Human Resource Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลสัมฤทธิ์ (Result)(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553:4)

#### แนวความคิดความยั่งยืนขององค์กร

“ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)” เป็นกระบวนการที่สำคัยยิ่งในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไร (Corporate Growth and Profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้องค์กรดำเนินไปอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ (Shelly and Walker, 2007: 234-235)

การดำเนินธุรกิจทั่วโลกในปัจจุบันมีความแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมาก เนื่องจากเกิดประเด็นปัญหาทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพสินค้าและระบบการบริหารจัดการองค์กร มีการนำมาตรการควบคุมทางสิ่งแวดล้อมมาใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กรต่าง ๆ อีกทั้งผู้บริโภคยังคงต้องการสินค้าและบริการทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (Kucukyilmaz, 2008 : 59) การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์เพื่อความสอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว โดยการกำหนดกรอบของนโยบายการพัฒนาธุรกิจควบคู่ไปกับนโยบายสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนด้วย โดยปกป้องและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในอันที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อความต้องการในอนาคตของคนรุ่นหลังด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพัฒนาทางธุรกิจที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการใช้และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาตินั่นเอง(เรวัติ วัฒนานุกุลกิจ, 2545:72-77)

นอกจากนี้การพัฒนาในอดีตที่ผ่านมาจะพิจารณาที่ประสิทธิภาพ ที่เกิดจากการพัฒนาภายใต้กำหนดเวลาสั้น ๆ เท่านั้น และยังให้ความสำคัญเฉพาะคนในรุ่นปัจจุบันแต่สังคมที่ต้องการให้การพัฒนานั้นคำนึงถึงการอยู่รอดและการกินดีอยู่ดีของคนในอนาคตร่วมกัน จึงเป็นเหตุให้มีคามยั่งยืนเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาและกระบวนการตัดสินใจด้วยเหตุนี้จึงนำมาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจการตามความต้องการได้มากขึ้น นำมาสู่องค์กรที่มีความเข้มแข็งและสามารถจัดการตนเองได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นแนวความคิดการพัฒนาที่เกิดขึ้นหลังจากความล้มเหลวในการพัฒนาประเทศที่ไม่สามารถทำให้คนในประเทศอยู่ดีมีสุขได้ จึงต้องแสวงหาทางออกที่นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศร่วมกันของคนในชาติ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และความสุข ก่อให้เกิดให้สังคมมีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันจะนำมาสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้คนมีความสุขอย่างแท้จริง (Brown and others, 1987 : 78-89) สำหรับการศึกษาความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงาน และบริบทแนวทางสู่ความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในองค์กร การได้รับความไว้วางใจ การปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนา

องค์กรที่เข้มแข็ง

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีคำถามการศึกษาคือ “การบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจสามารถนำบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สู่ความยั่งยืนได้หรือไม่ อย่างไร” จากการศึกษาดูงานและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่า ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นระบบการบริหารพัฒนาคุณภาพที่มีฐานมาจากระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่ง อสมท. ใช้ระบบการประเมินผลมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่จะทำให้ผู้นำองค์กรมีความมั่นใจ มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าระยะยาว ร่วมกับการใช้แนวคิดของการกำหนดรางวัลให้กับองค์กรที่ดีที่สุด มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถการแข่งขัน สามารถปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ชีตความสามารถ และผลการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์กรรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และความสุขก่อให้เกิดให้สังคมที่มีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันจะนำมาสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้คนมีความสุขอย่างแท้จริง สำหรับการศึกษาความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวแปรที่ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงาน และบริบทแนวทางสู่ความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในองค์กร การได้รับความไว้วางใจ การปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาองค์กรที่เข้มแข็ง

บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลายาวนาน โครงสร้างองค์กร บุคลากร

แผนการปฏิบัติงานและปริมาณงาน ย่อมไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน และการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน การแข่งขันทางด้านสื่อสารมวลชนยิ่งเพิ่มขึ้นเท่าใด อสมท. ยิ่งต้องมีการปรับปรุงมากขึ้นเท่านั้น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจของ อสมท. จึงเกิดขึ้นตามขั้นตอนของกฎหมาย และปัจจุบันการบริหารงานของ อสมท.

ได้บรรลุความเข้มแข็งยั่งยืนในระดับหนึ่ง สามารถแข่งขันกับสื่อเอกชน และสื่อสารมวลชนต่างประเทศได้ การศึกษาวิจัยนี้ จึงต้องการพิสูจน์ให้เห็นว่า อสมท. ที่แปรรูปรัฐวิสาหกิจ สามารถนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืนมาสู่ปัจจุบันและอนาคตได้อย่างไร สามารถสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนารัฐวิสาหกิจสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน : กรณีศึกษาบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาค้นคว้า แนวคิดการจัดการยุทธศาสตร์ และจากกรอบแนวคิดของการศึกษานำมาตั้งเป็นกรอบความสัมพันธ์และสามารถนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัยได้ว่า “การบริหารงานของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)”

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่เป้าหมายของการศึกษาคือครั้งนี้ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง พื้นที่ศึกษาหรือพื้นที่เป้าหมาย คือ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สำหรับ

ประชากรเป้าหมายคือ คณะกรรมการต่าง ๆ คณะผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ของ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งสิ้น 1,454 คน โดยแบบสอบถามที่สร้างจากตัวชี้วัดของกรอบแนวคิดการศึกษา เป็นคำถามปลายปิด มีมาตรวัดของตัวชี้วัดแบบ Interval scale มีคะแนนของมาตรวัดคือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยการคำนวณค่า IVC (Item Variable Congruence Index) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่า IVC = 0.848 และหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับ อสมท. พื้นที่จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 คน ได้ค่าอัลฟา V = 0.9808 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ Canonical Correlation และ Path

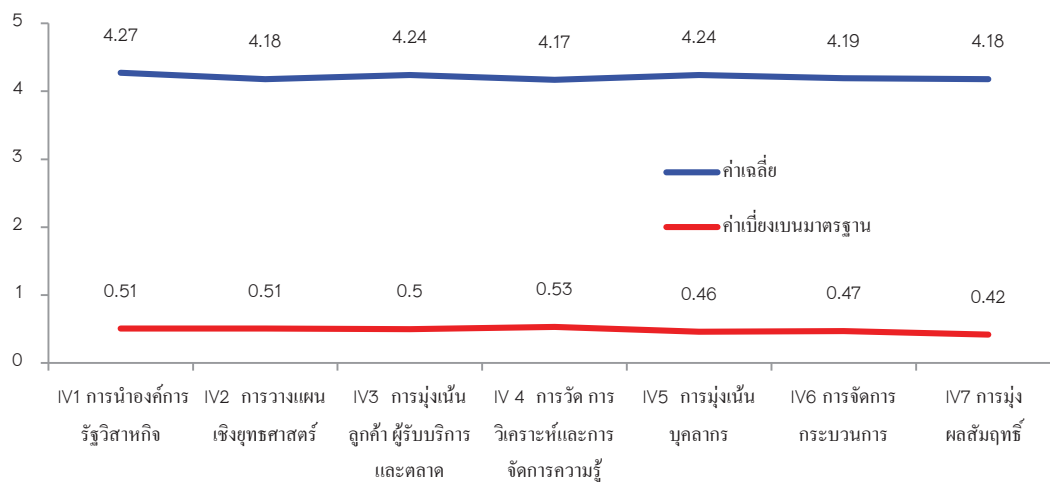
Analysis และศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่สร้างจากผลการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารงานเชิงคุณภาพกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาสนับสนุนข้อค้นพบของการวิจัยเชิงปริมาณ รวมทั้งการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยเข้าไปร่วมกับพื้นที่ และกลุ่มประชากรที่ศึกษา

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยรวบยอดสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การศึกษา ได้ดังนี้

1. การบริหารงานเชิงคุณภาพบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานเชิงคุณภาพ

รัฐวิสาหกิจของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปผลศึกษาการบริหารงานเชิงคุณภาพบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแปรต้นของการศึกษาค้นคว้า ในภาพรวมมีการบริหารงานเชิงคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการนำองค์การรัฐวิสาหกิจ การบริหารงานที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการ และตลาดและด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่มีการบริหารงานเชิงคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการจัดการกระบวนการการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงาน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวัดและการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการบริหารงานเชิงคุณภาพอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ รายละเอียดตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ระดับการบริหารงานเชิงคุณภาพบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

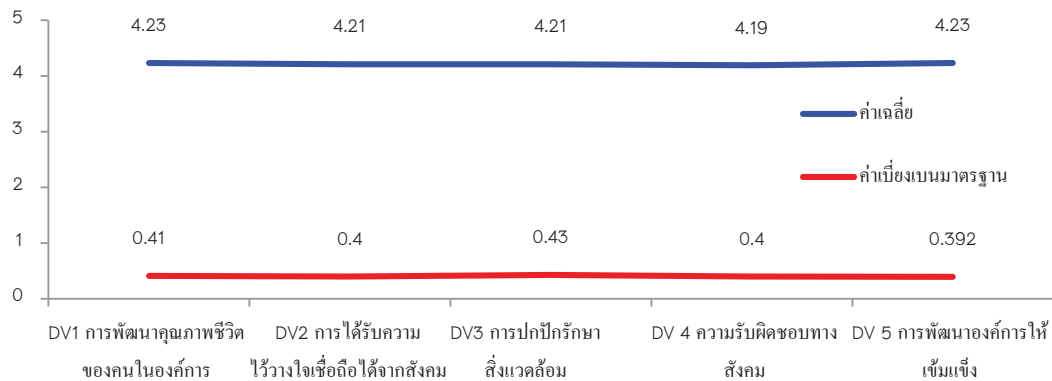
2. ความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 2 เพื่อศึกษาการพัฒนาย่างยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถสรุปผล

ศึกษาระดับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร และการพัฒนาองค์การให้เข้มแข็งที่มีระดับความยั่งยืนในระดับมากที่สุด สำหรับการได้



รับความไว้วางใจเชื่อถือได้จากสังคม การปกป้องรักษา  
สิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อทางสังคม มีระดับ

ความยั่งยืนในระดับมากตามลำดับรายละเอียดตาม  
ภาพที่ 3



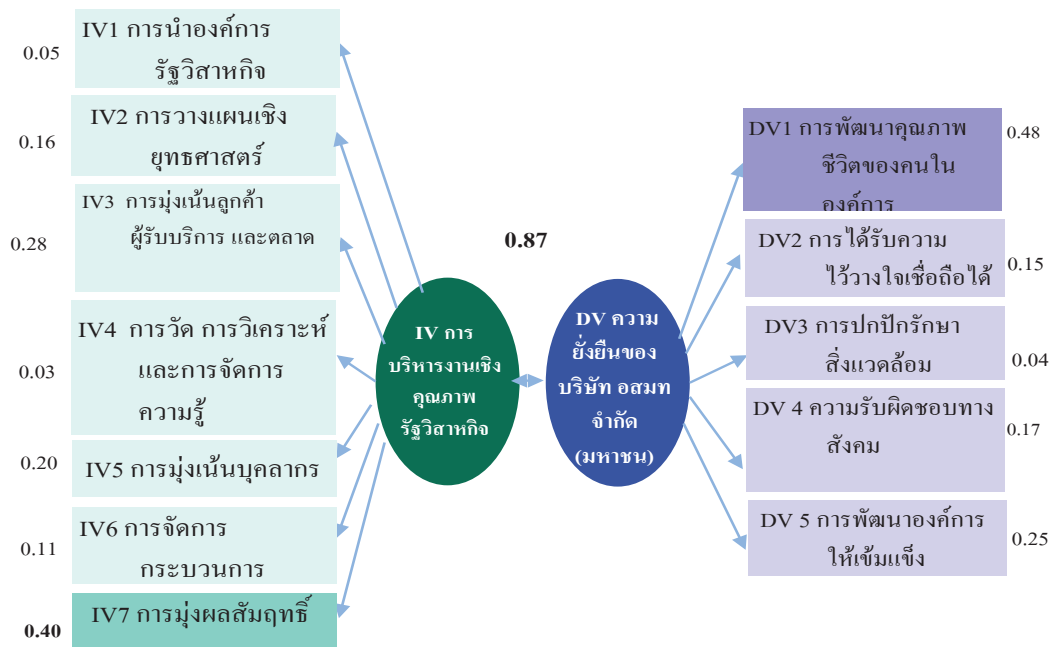
ภาพที่ 3 ระดับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพ รับผิดชอบต่อสังคมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เป็นการทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) รายละเอียดตามภาพที่ 2

สรุปผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด

(มหาชน) จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวแปรสำคัญในระดับต่ำกับการบริหารงานเชิงคุณภาพ แต่ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนแก่บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้ในระดับสูง และเมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) พบว่าจากการที่บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงาน ทำให้เกิดความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรได้มากที่สุด





ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) (ตามการวิเคราะห์ Canonical)

4. ตัวแบบความสัมพันธ์ของการบริหารงานเชิงคุณภาพกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)

ตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อ 4 เพื่อแสวงหาตัวแบบความสัมพันธ์ของการบริหารงานรัฐวิสาหกิจกับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) โดยการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยอาศัยตัวแบบและสมการโครงสร้างที่พัฒนามาจากการศึกษาความสัมพันธ์ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) พบว่า ตัวแปรของการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ที่มีสัมพันธ์กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด

(มหาชน) โดยเฉพาะความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรมี 1 ตัวแปร คือการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางการจัดระบบการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้มีระบบแบบแผนสามารถตอบสนองกับความต้องการสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้การดำเนินการด้านต่างๆ บรรลุผลตามนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลจากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงคุณภาพของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) กับความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปเป็นตัวแบบรวมผลการศึกษาดังนี้



ความสำคัญโดยเฉพาะการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์IV7 ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการIV 7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และผู้รับบริการIV 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดIV 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานIV 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการIV 7.5 และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

รัฐวิสาหกิจ IV 7.6 ที่สามารถดำเนินการเพื่อให้บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เกิดความยั่งยืน โดยเฉพาะความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) DV1 ประกอบด้วย บุคลากร DV 1.1 การศึกษา DV 1.2 เศรษฐกิจ DV 1.3 ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม DV 1.4 และการมีคุณธรรมและจริยธรรม DV 1.5 และความสำคัญขององค์ประกอบย่อยด้านต่าง ๆ ที่บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรเน้นบทบาทการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจอย่างไรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนยิ่งขึ้น และควรให้ความสำคัญกับปัจจัยใดที่ทำให้การบริหารงานองค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ต่อไป

จากภาพที่ 3 ดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการวิเคราะห์เส้นทางของตัวแปรที่มีองค์ประกอบที่แตกต่างกันแต่จุดจุดหมายเดียวกันทำให้สามารถนำวิธีการวิเคราะห์เส้นทางเชิงวิพากษ์ (critical path analysis) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างตัวแบบ bipartite graphs ซึ่งตัวแบบดังกล่าวเป็นตัวแบบสัมพันธ์เชิงสถิติที่เต็มไปด้วยค่าความสัมพันธ์ของตัวแบบทำให้เข้าใจยาก ผู้ศึกษาจึงพัฒนาตัวแบบในลักษณะตัวแบบความสัมพันธ์ทางสังคมศาสตร์ (Social science model) สำหรับตัวแบบการบริหารงานเชิงคุณภาพมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ทำให้ผู้อ่านเข้าใจมากยิ่งขึ้น และนำไปสร้างองค์ความรู้และใช้ประโยชน์จากตัวแบบได้จริง สอดคล้องกับการหาคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 4 เพื่อแสวงหาตัวแบบการบริหารงานรัฐวิสาหกิจให้เกิดความยั่งยืนของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) รายละเอียดตามภาพที่ 3

ผลการพิสูจน์เส้นทางความสัมพันธ์ สรุปได้ว่า การบริหารงานเชิงคุณภาพโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นได้จากการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด การบริหารงานที่

มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่มีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในบริษัทในด้านบุคลากร การศึกษา และเศรษฐกิจ ได้เป็นอย่างดี ตลอดจนความยั่งยืนด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในบริษัทให้มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนขององค์การมากที่สุด และสามารถบรรลุมาตรฐานการบริหารงานเชิงคุณภาพรัฐวิสาหกิจต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรมีการกระตุ้นวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ ให้บุคลากรที่มีความรักดีต่อองค์การ (Royalty) มากขึ้น วัฒนธรรมขององค์การถือว่าเป็นสิ่งที่หล่อหลอมความเป็นองค์การ และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งที่ผ่านมาขาดการจัดการกิจกรรมที่ทำให้บุคคลทั้งหมดมีส่วนร่วมระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งผู้บริหารควรมีนโยบายหลักเกณฑ์ทางด้านการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น มีการวางหลักเกณฑ์ของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ให้เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

3. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ควรมีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับบางประเด็น ซึ่งในระเบียบข้อบังคับบางข้อได้ถูกกำหนดขึ้นมามีตั้งแต่ครั้งเมื่อยังเป็นองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย และควรปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง

4. ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น อาทิ เช่น อัตราค่าตอบแทนสวัสดิการ รางวัลต่าง ๆ หรือ แม้แต่การปรับปรุงข้อสัญญาประเภทของการจ้างงาน

### เอกสารอ้างอิง

- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2550). **การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : วิทยุชน. บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน). (2557). **รายงานประจำปี 2556**. กรุงเทพฯ : อสมท จำกัด.
- เรวัติ วัฒนากุลกิจ. (2545). **ธุรกิจที่ยั่งยืน**. วารสาร สุขุขทัยธรรมาราช, 15(1), 72-77.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). **TQA Criteria for Performance Excellence 2553 - 2554**. กรุงเทพฯ : ศิวิโกลด์มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2552). **ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน)**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เสรี พงศ์พิศ. (2542). **เศรษฐกิจชุมชน: ทางเลือกเพื่อทางรอดสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Ayşe Kucukilmaz, A. (2008). The Corporate Sustainability Model for Airline Business. *European Journal of Scientific Research*, 22(3), 1450-216. Retrieved from, [https://www.researchgate.net/publication/228749758\\_The\\_Corporate\\_Sustainability\\_Model\\_for\\_Airline\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/228749758_The_Corporate_Sustainability_Model_for_Airline_Business)
- Bello, W., Connighan, S., Li, K.P. (1998). **A Siamese Tragedy: Development and Disintegration in Modern Thailand**. Bangkok: White Lotus.
- Brown, B.J., Hanson, M. E., Liverman, D. M. and Merideth, Jr, R. W. (1987). *Global*

*Sustainability : Toward Definition.*

*Environmental Management*, 11 (6), 713-719.

Dibrell, C. C., Down, J. T. ,& Bull, L. (2007).

*Dynamic Strategic Planning :*

*Achieving Strategic Flexibility*

*Through Formalization. Journal of Business and Management*, 13(1), 21-35.

Gary S. Becker. (1996). **Accounting for Tastes.**

MA : Harvard University .

James, Paul T.J. (1996). **Total Quality Management : and Introductory Text.** London: Prentice-Hall

Alfsen, K.H. and Moe, T. (2005). **An International Framework for Constructing National Indicators for Policies to Enhance Sustainable Development.** (p. 7). Background paper prepared for the UN Expert Group meeting on Indicators of Sustainable Development, 13-15 December 2005.

McCloskey, L., Collett, D. (1993). **TQM a Basic Text : a Primer Guide to Total Quality Management.** New York : Growth Opportunity Alliance of Lawrence.

Shelly F. Fust, Lisa L. Walker. (2007).

**Corporate Sustainability**

**Initiatives : The Next TQM.** LA: Korn Ferry.

United Nations. (2007). **Indicators of**

**Sustainable Development :**

**Guidelines and Methodologies.**

3rd Ed. New York: United Nations.