

**ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความ  
สัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร**

**สารนิพนธ์  
ของ  
นายนิวัติ โชติวงศ์วรนนท์**

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2547  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

6๘๘.314

๖6๗4ท

๙.3 ทศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความ  
สัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

นายนิวัติ โชติวงศ์วรนนท์

21 ก.ย. 2547

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2547

๙ 251740

นิวัติ โชติวงศ์วรรณ. (2547). ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานประจำสำนักงานบริการของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 201 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ค่าการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ใช้วิธี LSD และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS For Windows Version 11

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายมีอายุ 26 - 30 ปี รองลงมา คือ อายุ 21 - 25 ปี และอายุ 31 - 35 ปี ตามลำดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาปริญญาตรีสาขาวิชาเอกการจัดการมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี วิชาเอกการตลาด และวิชาเอกสื่อสารมวลชน ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 5 - 7 รองลงมา คือ ระดับ 3 - 4 และตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป ตามลำดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 3 - 5 ปี รองลงมา คือ 0 - 2 ปี และ 6 - 8 ปี ตามลำดับ

2. พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ในระดับปานกลาง โดยพบว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ในระดับปานกลาง จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ในระดับมาก เนื่องจาก อาจเพราะพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM ในระดับปานกลาง เข้าใจว่าตนเองทำครบถ้วนและเต็มที่แล้ว แต่หากเป็นพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM ในระดับมากกว่าจะเห็นได้ว่ายังไม่พอ ควรจะต้องปรับปรุงพัฒนางานบริการที่เกี่ยวกับ CRM เพิ่มเติมอีก

3. พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM อยู่ในระดับดี ในด้านอัตราการรักษาลูกค้า , ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า

4. ทักษะจิตด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

5. ทักษะจิตด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

6. ทักษะจิตด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

7. ทักษะจิตด้านการมอบหมายอำนาจหน้า มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

8. ทักษะจิตด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

9. ทักษะจิตด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

10. ทักษะจิตด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

11. ทักษะจิตด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

**THE PERSONNEL'S ATTITUDES AND BEHAVIOR IN PROVIDING SERVICES  
TO BUILD A GOOD RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS AT AIS OUTLET IN  
BANGKOK METROPOLITAN AREA**

**AN ABSTRACT  
BY  
MR. NIWAT CHOTIWONGWARANUN**

**Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management  
at Srinakharinwirot University  
May 2004**

Niwat Chotiwongwaranun. (2004). *The Personnel's Attitudes and behavior in providing services to build a good relationship with customers at AIS outlets in Bangkok metropolitan area*. Master Project. M.B.A. (Management).  
Bangkok : Graduate School , Srinakharinwirot University. Project Advisor :  
Assoc. Prof. Siriwan Serirat.

This study stressed on the AIS outlet employees' building customer relationships, taking into account their personal characteristics, their understanding and attitudes on Customer Relationship Management (CRM) principles, and their working behavior at AIS outlets in Bangkok metropolitan area.

Advance Info Service PLC's outlet personnel in Bangkok, totaling 201, were the sample group. They were asked to answer a questionnaire, the data from which was analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and LSD, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and run by SPSS program for Window version 11.

The findings were:

1. The personnel in the respectively ordered age group, 26-30, 21-25, and 31-35, made three biggest groups to answer the questionnaire. Most were female with college education, majoring mostly in business management followed by marketing and mass communication, respectively. The largest group held the position of level 5-7; the second largest group - level 3-4; and the third largest group - level 8.
2. Most of them understood CRM principles moderately. Ironically, it was found that those having a fair level of CRM understanding were more satisfied with their work than their counterparts whose level of CRM understanding was higher. The possible explanation could be because the first group believed that they had performed well enough while the latter realized that there were a lot more needed to be improved.
3. Their overall attitudes towards CRM project received a good ranking particularly that concerned with quality service, which was ranked as very good.

4. Their CRM performance – the keeping of customers, their satisfaction in offering customers good services, and their service improvement - was also in a good ranking.

5. Their attitude on team-working correlated with their services to build customer relationships at AIS outlets.

6. Their attitude on their working atmosphere also correlated with their services to build customer relationships.

7. Their attitude on the quality of services correlated with their services to build customer relationships.

8. Their attitude on job assignments correlated with their services to build customer relationships.

9. Their attitude on having incentives in working in CRM project correlated with their services to build customer relationships.

10. Their attitude on communication among themselves correlated with their services to build customer relationships.

11. Their attitude on assessments correlated with their services to build customer relationships.

12. Their attitude on building relationships among themselves correlated with their services to build customer relationships.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ส. ๑๐๑๑

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
ส. ๑๐๑๑

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....  
ส. ๑๐๑๑

ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....  
ส. ๑๐๑๑

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

.....  
ส. ๑๐๑๑

กรรมการ

(อาจารย์ วรินทร์า ศิริสุทธิกุล)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหาร  
ธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  
ส. ๑๐๑๑

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ ๒๕ เดือนพฤษภาคม ๒๕๔๗

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำข้อคิดเห็น และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จาก รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ประธานควบคุมสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ และอาจารย์วรินทร์า ศิริสุทธิกุล กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พุทธกาล รัชทร รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ ในโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ช่วยประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ด้วยความเมตตาเสมอมา

กราบขอบพระคุณ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) คุณวรรณัตถ์ เหราบัตย์ ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการส่วนงานปฏิบัติการด้านบริการเขตนครหลวง และ ผู้จัดการสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้ง 14 สาขา ที่ให้ความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อสถานที่และอำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ โดยเฉพาะ คุณกิ้งกิมป์ นวมทอง ที่คอยแนะนำช่วยเหลือในการจัดทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณภรรยาและลูกๆ ที่ช่วยเหลือในทุกๆ สิ่งและเป็นกำลังใจในการเรียนตลอดมา

นิวัติ โชติวงศ์วรรณท์

## สารบัญ

| บทที่                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ.....                                                   | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                                 | 1    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                  | 2    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                     | 2    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                        | 3    |
| คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....                                        | 4    |
| กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....                                 | 7    |
| สมมติฐานการวิจัย.....                                         | 8    |
| 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                         | 9    |
| แนวคิดเกี่ยวกับ CRM.....                                      | 9    |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ.....                           | 30   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม.....                          | 36   |
| ประวัติของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)..... | 48   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                    | 50   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                     | 53   |
| การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                          | 53   |
| วิธีการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                | 55   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                      | 59   |
| การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                   | 59   |
| การทดสอบสมมติฐาน.....                                         | 60   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....                                    | 61   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                   | 65   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                      | 65   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                     | 66   |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                         | 103  |
| สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า..... | 103  |
| สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....                                    | 106  |
| อภิปรายผล.....                                                | 114  |
| ข้อเสนอแนะ.....                                               | 116  |
| บรรณานุกรม.....                                               | 117  |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ภาคผนวก.....                  | 121 |
| ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์..... | 129 |

## บัญชีตาราง

| ตาราง |                                                                                                                  | หน้า |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1     | แสดงจำนวนพนักงานประจำสำนักงานบริการ.....                                                                         | 3    |
| 2     | แสดงความต้องการของบุคคลในการทำงาน.....                                                                           | 44   |
| 3     | แสดงกลุ่มประชากรที่จะทำการสุ่มในแต่ละสาขา.....                                                                   | 54   |
| 4     | แสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้แบบสอบถามในส่วนที่ 1.....                                                    | 55   |
|       | แสดงช่วงระยะเวลาทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้แบบสอบถามในส่วนที่ 1.....                                           | 56   |
| 5     | แสดงค่าเฉลี่ยที่วัดได้ของระดับความสำคัญของทัศนคติ.....                                                           | 58   |
| 6     | แสดงค่าเฉลี่ยที่วัดได้ของระดับความสำคัญของพฤติกรรม.....                                                          | 59   |
| 7     | แสดงค่าวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA).....                                                         | 61   |
| 8     | แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน.....                                                               | 66   |
| 9     | แสดงความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS.....                                                           | 69   |
| 10    | แสดงระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS.....                                                      | 71   |
| 11    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM.....                                    | 72   |
| 12    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการทำงานเป็นทีม.....             | 73   |
| 13    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร..... | 73   |
| 14    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านคุณภาพการให้บริการ.....          | 74   |
| 15    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน.....   | 74   |
| 16    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่.....      | 75   |
| 17    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM.....  | 75   |
| 18    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการสื่อสาร.....                  | 76   |
| 19    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการประเมินผล.....                | 76   |
| 20    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM<br>ด้านการสร้างสัมพันธภาพ.....          | 77   |
| 21    | แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM.....                                   | 78   |
| 22    | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามเพศ.....                                                   | 79   |

## บัญชีตาราง(ต่อ)

| ตาราง |                                                                        | หน้า |
|-------|------------------------------------------------------------------------|------|
| 23    | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามการศึกษา.....    | 80   |
| 24    | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....  | 81   |
| 25    | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามอายุ.....        | 82   |
| 26    | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน | 83   |
|       | แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานฯ จำแนกตามระดับความรู้     |      |
|       | ความเข้าใจ.....                                                        | 84   |
| 27    | แสดงผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของพนักงานฯ จำแนกเป็นรายคู่.....  | 85   |
|       | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้ออัตรา  |      |
|       | การรักษาลูกค้า.....                                                    | 86   |
| 28    | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้ออัตรา  |      |
|       | การรักษาลูกค้า.....                                                    | 87   |
| 29    | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้อความ   |      |
|       | พึงพอใจของพนักงาน.....                                                 | 91   |
| 30    | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้อความ   |      |
|       | พึงพอใจของพนักงาน.....                                                 | 92   |
| 31    | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้อความ   |      |
|       | พึงพอใจของพนักงาน.....                                                 | 96   |
| 32    | แสดงสัมประสิทธิ์สัมพันธระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานฯในข้อความ   |      |
|       | พึงพอใจของพนักงาน.....                                                 | 97   |
| 36    | แสดงสรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน.....                                       | 100  |
| 37    | แสดงจำนวนพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS .....                          | 108  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                   | หน้า |
|-------------------------------------------------------------|------|
| 1     แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....                         | 7    |
| 2     แสดงจุดมุ่งเน้นสำหรับการตลาดภายในของธุรกิจบริการ..... | 15   |
| 3     แสดงการสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มการตลาดภายใน.....       | 24   |
| 4     แสดงทัศนคติและองค์ประกอบ.....                         | 32   |
| 5     แสดงความต้องการของบุคคลในกาทำงาน.....                 | 44   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจต่างหันมาให้ความสนใจกับการรักษาลูกค้าในปัจจุบันกันมากขึ้น เครื่องมือหนึ่งสำหรับนักการตลาดที่ต้องการสร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีในตราสินค้า และสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าปัจจุบันทั้งลูกค้าที่เป็นตลาดธุรกิจด้วยกัน และลูกค้าในตลาดผู้บริโภคคือการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หรือที่เรียกว่า “CRM” แต่ในความเป็นจริงแล้วประโยชน์หรือคุณค่าของ CRM มีมากกว่าการรักษาลูกค้าปัจจุบัน (Customer Retention) ธุรกิจยังสามารถนำ CRM มาใช้เพื่อดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัทอีก (Customer Win-back Strategy) ตลอดจนใช้ในการหาลูกค้าใหม่ (New Customer Acquisition)

วิวัฒนาการของ CRM นั้นกำเนิดเกิดขึ้นในสังคมของชาวตะวันตกหรือเอเชียมาช้านาน แต่ชาวตะวันตกได้นำไปพัฒนาซึ่งในขณะนั้น CRM จะเป็นเพียงแค่การนำยอดขายหรือข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายว่าลูกค้าคนใดมีความสัมพันธ์มากน้อยกว่ากันเพียงใดบนพื้นฐานของปริมาณ หรือยอดขายการซื้อขายของลูกค้าแต่ละราย ดังนั้นลูกค้าที่มียอดขายมากกว่าจะมีความสำคัญมากกว่าลูกค้ารายอื่น ๆ CRM ได้มีบทบาทสูงในวงการธุรกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งนักวิชาการได้ขนานนาม CRM ว่าเป็นหลักการจัดการที่ความหวังของการพลิกฟื้นธุรกิจอันยั่งยืน และเป็นหลักการของการจัดการธุรกิจในสหัสวรรษนี้

ภาพของโปรแกรม CRM ในปัจจุบัน ยังคงติดอยู่กับเครื่องมือส่งเสริมการขายต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแคมเปญสะสมแต้มคะแนนจากยอดซื้อ เพื่อแลกกับของรางวัล หรือแคมเปญสะสมคะแนนจากยอดค่าใช้จ่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ เพื่อแลกกับของรางวัล ตลอดจนการจัดตั้ง Call Center เพื่อให้ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการจากบริษัท CRM เป็นหลักการหรือระบบของทั้งองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรจากการขายสินค้าและบริการ (Sale Oriented Organization) หรือการทำการตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ (Marketing Oriented Organization) ซึ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented Organization) ที่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือของคนแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรอย่างพร้อมเพรียง ดังนั้น CRM จึงเป็นหลักการหรือระบบของทั้งองค์กรไม่ใช่เป็นเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร CRM เป็นการปฏิวัติองค์กรไปสู่ Customer Oriented Organization หรือการ Reengineering องค์กรแต่การ Reengineering นี้ไม่ใช่การมุ่งเน้นที่จะลดต้นทุนเพื่อผลกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน CRM ใช้หลักแบบ Proactive ที่เน้นสร้างรายได้เพิ่มขึ้น บนฐานของการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนนานขึ้น ณ ทรัพยากรขององค์กรเท่าเดิม แต่เป็นของทั้งองค์กรไปยังลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (คุณภาพ) อันจะนำมาซึ่งประสิทธิผล (ผลกำไร) สูงสุดขององค์กร แต่การที่บริษัทจะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างมั่นคง และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าเป้าหมายให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้นั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ระยะยาวกับกลุ่มต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพนักงานภายในบริษัท กลุ่มผู้ขายสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

ที่ผ่านมา บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส (เรียกอย่างย่อว่า AIS) ได้นำระบบ CRM มาใช้อย่างจริงจัง เต็มรูปแบบ แต่การนำระบบ CRM ใช้นี้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมากมาย ส่วนหนึ่งคือ พนักงานที่ให้บริการลูกค้าตามสำนักงานบริการ AIS

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของ CRM การศึกษาด้านการบริหารงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ การเปลี่ยนแนวความคิด ความสามารถด้านสติปัญญา IQ (Intellectual Quotient) กับการแสดงออกทางอารมณ์ EQ (Emotional Quotient) และการปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ คือ ต้องมี SQ (Spiritual Quotient) หรือมีจิตวิญญาณในการให้บริการของพนักงาน ดังนั้น ผู้ทำวิจัยจึงสนใจในแนวความคิดของพนักงานเหล่านี้ว่าจะมีทัศนคติและพฤติกรรมต่อ CRM อย่างไร จึงก่อให้เกิดเค้าโครงสารนิพนธ์นี้ขึ้น

### ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีผลกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษา พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของงานวิจัย

1. เพื่อทราบถึงทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ และสนับสนุนให้พนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## ขอบเขตการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้วิธีการสุ่มแบบมีจุดมุ่งหมายเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 สาขา เพื่อสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาบุคลากร ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสาขาที่นำมาวิจัยครั้งนี้ได้แก่

ตาราง 1 แสดงจำนวนพนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

| สาขา                                 | จำนวน |
|--------------------------------------|-------|
| 1. สำนักงานใหญ่                      | 43    |
| 2. สาขาชินวัตรทาวเวอร์ 3             | 23    |
| 3. สาขาบ้านฉาง                       | 20    |
| 4. สาขาเซ็นทรัลพระราม 2              | 17    |
| 5. สาขาเซ็นทรัลพระราม 3              | 19    |
| 6. สาขาเดอะมอลล์ บางแค               | 23    |
| 7. สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ             | 28    |
| 8. สาขาเซ็นทรัล บางนา                | 29    |
| 9. สาขาแฟชันไอส์แลนด์                | 19    |
| 10. สาขาเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า           | 29    |
| 11. สาขาสยามสแควร์                   | 17    |
| 12. สาขาเมเจอร์ ฮอลล์ ๖๖๖ งามวงศ์วาน | 16    |
| 13. สาขาฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต         | 27    |
| 14. สาขาเวิร์ลด์เทรด                 | 28    |
| รวม                                  | 338   |

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 สาขาทั้งสิ้น 338 คน (แหล่งที่มา : ฝ่ายบุคคลของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ) โดยใช้ทฤษฎีการสุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (Yamane : 1967) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง 183 คน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของ แบบสอบถามจำนวน 10% ( $183 \times 10\% = 18.3$ )

รวมแล้วได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 201 คน ใช้สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งตามสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละสาขา เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสาขาตามที่ต้องการ จะทำการสุ่มตัวอย่างโดยสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้

## คำนิยามศัพท์เฉพาะ

### ทัศนคติ

หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ กลุ่มบุคคล สถาบัน หรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ในการประเมินว่าดีหรือไม่ดี เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย อันเนื่องมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งพร้อมจะผลักดันให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้าเหล่านี้ในทางใดทางหนึ่ง

### พนักงาน

หมายถึง พนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

### พฤติกรรม

หมายถึง กริยา อาการ ที่แสดงออก หรือเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้น อาจเกิดจากอุปนิสัยที่สะสม หรือเกิดจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์ หรือได้รับการศึกษาอบรม ก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสิ่งภายนอก

### การทำงานเป็นทีม

หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

### การจูงใจ

หมายถึง สภาพจิตใจภายในของบุคคล ซึ่งผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การจูงใจเกิดจากภายในตัวบุคคล แต่อาจจะถูกกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น วัฒนธรรม ชั้นทางสังคม หรือสิ่งกระตุ้นอื่น ๆ

### บรรยากาศในการทำงาน

หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน

### การมอบหมายอำนาจหน้าที่

หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการทำงานที่องค์กรได้ให้อำนาจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ซึ่งอำนาจที่มอบให้กับพนักงานขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร

### คุณภาพการให้บริการ

หมายถึง รูปร่างและลักษณะทั้งหมดของบริการที่สามารถตอบสนองความจำเป็นตามที่กำหนดไว้ โดยมุ่งที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

### การสื่อสาร

หมายถึง การส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่าง ๆ จากองค์กรไปยังพนักงาน โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

### การฝึกอบรม

หมายถึง การจัดหาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือเป็นการสอนพนักงานถึงวิธีการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การประเมินผล

หมายถึง กระบวนการในการประเมินคุณภาพในการทำงานและการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

### การสร้างสัมพันธภาพ

หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน

### ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของตำแหน่งงานกับรายได้

| ระดับของตำแหน่งงาน | จำนวนรายได้(บาท) |
|--------------------|------------------|
| 3 - 4              | 8,000 - 12,000   |
| 5 - 7              | 10,000 - 20,000  |
| 8 ขึ้นไป           | 18,000 ขึ้นไป    |

## ตัวแปรที่ศึกษา

### 1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็นดังนี้

#### 1.1 ลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่

##### 1.1.1 เพศ

###### 1.1.1.1 ชาย

###### 1.1.1.2 หญิง

##### 1.1.2 อายุ

###### 1.1.2.1 21 - 25 ปี

###### 1.1.2.2 26 – 30 ปี

###### 1.1.2.3 31 – 35 ปี

###### 1.1.2.4 36 – 40 ปี

###### 1.1.2.5 41 ปีขึ้นไป

##### 1.1.3 ระดับการศึกษา

###### 1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

###### 1.1.3.2 ปริญญาตรี

###### 1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 1.1.4 ตำแหน่งงาน

###### 1.1.4.1 พนักงานระดับ 3 – 4

###### 1.1.4.2 พนักงานระดับ 5 – 7

###### 1.1.4.3 พนักงานตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป

### 1.1.5 ระยะเวลาการทำงาน

1.1.5.1 0 - 2 ปี

1.1.5.2 3 - 5 ปี

1.1.5.3 6 - 8 ปี

1.1.5.4 9 ปีขึ้นไป

1.2 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.3 ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

- การทำงานเป็นทีม
- บรรยากาศในการทำงาน
- การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่
- คุณภาพการให้บริการ
- การจูงใจทำงาน
- การสื่อสาร
- การประเมินผล
- การสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร” มีกรอบแนวความคิดในการวิจัยดังนี้

#### ตัวแปรอิสระ

ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- ระยะเวลาการทำงาน
- รายได้

ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

- การทำงานเป็นทีม
- บรรยากาศในการทำงาน
- คุณภาพการให้บริการ
- การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่
- การจูงใจทำงาน
- การสื่อสาร
- การประเมินผล
- การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน

#### ตัวแปรตาม

พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน
2. ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน
3. ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับ CRM (Customer Relationship Management)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม
4. ประวัติของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับ CRM (Customer Relationship Management)

CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management หรือสามารถเรียกว่าเป็นการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นั้น หมายถึง กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดีตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win Strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

จากคำนิยามดังกล่าว ทำให้เรามองเห็นถึงลักษณะสำคัญของ CRM 4 ประการได้แก่

1. เป็นกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภครหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. วัตถุประสงค์ไม่จำเป็นต้องเป็นการเพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและการรับรู้ที่ดีในตราสินค้า ดังนั้นสิ่งที่เราต้องการจาก CRM มากกว่าคือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
3. จุดมุ่งหมายสำคัญของโปรแกรมคือต้องการให้ทั้งบริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จาก CRM ทั้งสองฝ่าย (Win-win Strategy)
4. เน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ดังนั้นเครื่องมือหรือสื่อตอบกลับโดยตรง (Direct Response Device) เช่น เบอร์โทรศัพท์ / เว็บไซต์ที่ง่ายไปรษณียบัตรที่ลูกค้าฉีกและส่งกลับมาทางไปรษณีย์ Call Center ฯลฯ ก็จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งรายละเอียดกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้าง CRM

#### ประเภทของ CRM

เราสามารถแบ่งประเภทของโปรแกรม CRM ออกตามกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรมได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. CRM ระดับ Traders คือโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า ปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตหรือการบริการหลายรายพยายามสร้างเครือข่ายทางการตลาด หรือสิทธิสัมปทานการขาย (Franchise) จากตัวแทนขายอิสระ หรือผู้ประกอบการอิสระที่ต้องการเป็นเจ้าของธุรกิจด้วยเงินลงทุนเริ่มต้นและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารไม่มากนัก สามารถคำนวณผลกำไรจากทุกหน่วยที่ขายได้ค่อนข้างแน่นอน ตลอดจนสินค้าหรือการบริการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จในตลาด การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านี้จึงอยู่ที่รูปแบบของกิจกรรมการให้ความรู้ความเข้าใจในการทำธุรกิจ การฝึกอบรมให้มีความรู้ ในด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การบริหารงานบุคคล ฯลฯ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในส่วนของธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีก ตลอดจนการติดต่อทำการค้าระหว่างธุรกิจด้วยกัน (Business-to-Business) นั้น รูปแบบกิจกรรมที่บริษัทผู้ผลิตนำมาใช้มักจะอยู่ในรูปของการตอบแทนการเป็นลูกค้าชั้นดีด้วยรางวัลจากการสะสมคะแนนยอดการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท รางวัลร้านค้าขายดีที่ทำยอดขายได้สูงกว่าเป้าที่กำหนด เป็นต้น

2. CRM ระดับ Consumer คือโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภค ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทางการตลาดในปัจจุบันผู้บริโภคมีความอ่อนไหวต่อราคาแสวงหาข้อมูลข่าวสารข้อมูลจำนวนมากก่อนการตัดสินใจเพื่อให้ตนเองมีทางเลือกที่สมเหตุผล หัวใจของการเสนอขายสินค้าหรือการบริการในปัจจุบันจึงไม่ใช่แค่การค้นหารายชื่อและข้อมูลส่วนตัวของผู้ที่อยู่ในข่ายเป็นลูกค้าเป้าหมายของบริษัทเพื่อนำไปศึกษาต่อว่าใครบ้างที่มีความต้องการและน่าจะมีอำนาจซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทได้มากพอ ไปจนถึงการจัดการสาธิตการใช้งานสินค้า การใช้ศิลปะของผู้ขายในการโน้มน้าวใจให้ลูกค้าคาดหวัง ตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท เท่านั้นหากแต่ยังหมายถึงการพยายามสร้างความภักดีในตราสินค้าหรือบริษัทในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และทำให้ลูกค้ารู้สึกเกินกว่าคำว่าพอใจ (More than Satisfied) ในที่สุด

ทั้งนี้บริษัทจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริโภคของตนว่ามีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตนิสัย ตลอดจนมีพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นอย่างไร บางครั้งเราพบว่าเมื่อแยกกลุ่มผู้บริโภคตามพฤติกรรมการซื้อ คือ ซื้อมากหรือซื้อน้อยแล้ว ตัวเลขยอดขายที่ได้อาจจะเป็นไปตามกฎ 80 : 20 คือร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมดซื้อสินค้าเป็นมูลค่าเพียงร้อยละ 20 ของมูลค่าขายทั้งบริษัท ลูกค้าอีกร้อยละ 20 กลับเป็นผู้สั่งซื้อคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของมูลค่าทั้งบริษัทถ้าเป็นเช่นนี้เราคงต้องให้ความสำคัญกับ CRM ในลูกค้ากลุ่มหลังนี้ก่อน

### หน่วยในการตัดสินใจซื้อ

ในกรณีของลูกค้าที่เป็น Traders หรือเป็นลูกค้า Consumers ซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อสินค้าหรือการบริการ บริษัทก็จำเป็นต้องศึกษาด้วยว่าหน่วยในการตัดสินใจซื้อ (Decision-making Unit or DMU) นั้นประกอบด้วยใครบ้างโดยทั่วไปแล้วบทบาทของลูกค้าใน DMU แบ่งออกเป็น 6 บทบาท

1. ผู้ใช้ (Users) คือสมาชิกในองค์กร หรือผู้บริโภคแต่ละคนที่เป็นผู้ใช้สินค้าหรือการบริการ ในหลาย ๆ กรณี ผู้ใช้จะเป็นผู้เริ่มต้นกระบวนการซื้อ และช่วยกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของสินค้า
2. ผู้มีอิทธิพล (Influencers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของลูกค้า ผู้มีอิทธิพลอาจจะแพทย์ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกนมผงดัดแปลงสำหรับทารกสำหรับคุณแม่คน

ใหม่ หรืออาจจะเป็นมูลนิธิพิทักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อวัตถุดิบที่จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของผู้ผลิตผงซักฟอก เป็นต้น

3. ผู้ตัดสินใจ (Deciders) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและเลือกบริษัทผู้ขาย

4. ผู้อนุมัติ (Approvers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่เป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ หรือการจัดซื้อ

5. ผู้ซื้อ (Buyers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้คัดเลือกผู้ขาย ตกลงต่อรองเงื่อไขการซื้อกับผู้ขาย ได้แก่ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทที่ติดต่อซื้อขายสินค้าจากผู้ผลิต หรือเป็น Business-to-Business Buyers นั่นเอง ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภครู้ ผู้ซื้อคือผู้ที่ออกไปกระทำการซื้อจริงซึ่งบางครั้งก็เป็นบุคคลคนเดียวกับผู้ตัดสินใจ และผู้อนุมัติ เช่น ผู้บริโภควัยรุ่นที่กำลังเลือกซื้อแชมพูในซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น หรือบางครั้งผู้ซื้อก็อาจจะเป็นคนละคนกับผู้ตัดสินใจและผู้อนุมัติ เช่นพ่อบ้านที่ออกไปซื้อของใช้ในบ้านตามรายการที่ แม่บ้านเป็นผู้จัดบันทึกให้ เป็นต้น

6. ผู้สกัดกั้น (Gatekeepers) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจและสามารถสกัดกั้นผู้ขายและข่าวสารของผู้ขายให้ไปถึงสมาชิกคนอื่น ๆ ใน DMU เช่น พนักงานในฝ่ายจัดซื้อ พนักงานรับโทรศัพท์ ที่สกัดกั้นไม่ให้ฝ่ายขายของบริษัทได้นัดหมายกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจซื้อ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายผลิต เป็นต้น ในส่วนของลูกค้าผู้บริโภครู้ ผู้สกัดกั้นการรับรู้ข่าวสารการเสนอขายสินค้าหรือการบริการของบริษัทมีมากมายไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริโภคเองที่มีทัศนคติในทางลบกับสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนโฆษณาสินค้าของคู่แข่งที่อาจจะโจมตีสินค้าของบริษัททำให้มีการบิดเบือนข้อมูลที่ผู้บริโภคได้รับ หรืออาจจะเป็นรีโมทคอนโทรลที่ตัดภาพข้อมูลการเสนอขายสินค้าหรือบริการของบริษัทไปยังภาพอื่น ทำให้เกิดการปิดกั้นการรับรู้

### ระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งที่เป็น Traders และ Consumers นั้น บริษัทไม่ควรดึงลูกค้าทุกคนเข้ามาเป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม เนื่องจากลูกค้าบางรายยังไม่เปิดใจรับสินค้า หรือชื่นชอบสินค้า และบริษัทอย่างเต็มที่ จนสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสินค้าและบริษัท อันจะนำไปสู่ความภักดีในตราสินค้าและบริษัทได้ ตลอดจนลูกค้าบางรายก็อาจจะเปลี่ยนไปรับซื้อเสนอพิเศษจากคู่แข่งได้โดยง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าในปัจจุบันได้รับข่าวสารข้อมูลซึ่งเป็นทางเลือกในการตัดสินใจมากมาย จึงมีความอ่อนไหวต่อราคามากขึ้น การตัดสินใจซื้อจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานสิ่งจูงใจของโปรแกรมการส่งเสริมการขาย ซึ่งในแง่ของบริษัทแล้วการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าที่ซื้อตามรายการส่งเสริมการขายเพื่อให้ลูกค้าอยู่กับบริษัทตลอดไปนั้นทำได้ยาก ดังนั้น ในขั้นแรกบริษัทจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าตามระดับของความสัมพันธ์ที่มีกับบริษัท เพื่อเลือกรูปแบบในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละระดับของความสัมพันธ์

### ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

Helen Peck, Adrian Payne, Martin Christopher และ Moira Clark ได้กล่าวถึงบันไดของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าซึ่งนำไปสู่ความภักดีในตราสินค้าและบริษัทว่ามีอยู่ 6 ระดับ

1. ระดับ “ลูกคาดหวัง” (Prospect) หลังจากบริษัทได้ค้นหาโอกาสในการเสนอขาย และสร้างฐานข้อมูลที่ประกอบไปด้วยผู้บริโภค หรือ ธุรกิจที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตรงตามตลาดเป้าหมาย

ของบริษัทแล้วบริษัทจะมีกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัย (Suspects) มากมายหลังจากได้หาข้อมูลเพิ่มเติมว่ารายได้มีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อที่มีอำนาจซื้อและสามารถตัดสินใจหรือการบริการของบริษัทได้เองแล้วจากกลุ่มลูกค้าคาดหวังที่อยู่ในข่ายสงสัยก็จะเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็น “ลูกค้าคาดหวัง” ซึ่งบริษัทคาดว่าจะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดและโปรแกรม CRM ของบริษัทเป็นอย่างดี

2. ระดับ “ผู้ซื้อ” (Purchasers) หลังจากบริษัทสามารถเข้าถึงลูกค้าคาดหวังและนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าคาดหวังเหล่านี้จนสามารถตัดสินใจซื้อได้ในที่สุดแล้ว ขั้นตอนต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาด และโปรแกรม CRM ที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง

3. ระดับ “ลูกค้า” (Clients) คำว่า “ลูกค้า” ในที่นี้หมายถึงผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะหนึ่ง แต่ยังมีทัศนคติเป็นลบหรือดีที่สุดคือเฉย ๆ กับบริษัท แนวนอนการจัดโปรแกรม CRM กับลูกค้าเหล่านี้ ย่อมไม่ได้ต้องการให้ลูกค้าซื้อเพิ่มขึ้นอีกทันทีโดยบริษัทอาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเหล่านี้ตัดสินใจซื้อได้ในทันที หากแต่บริษัทมีเป้าหมายให้ลูกค้ามีทัศนคติในทางบวก มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัท และสินค้าหรือการบริการของบริษัทในระยะยาว จนกระทั่งถึงระดับที่ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อมทั้งปกป้องชื่อเสียงของบริษัทจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด

4. ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” (Supporters) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท แต่ก็ยังไม่ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งการที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

5. ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” (Advocates) คือลูกค้าผู้ในการสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอดคอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทนั่นเอง การที่บริษัทมีลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” อยู่มากย่อมเป็นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่ทำให้บริษัทอยู่รอดต่อไปในธุรกิจได้นาน แต่อย่าลืมว่าภายใต้สภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ก็สามารถเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าหรือการบริการของคู่แข่งบ้างในบางครั้ง ถ้าบริษัทไม่ยับยั้งให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โอกาสที่บริษัทจะสูญเสียลูกค้าผู้มีอุปการคุณ จำนวนมากก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก

6. ระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรขาดทุนของบริษัท ถ้าหากบริษัทมีผลกำไรสูงขึ้น นั้นย่อมหมายความว่าผลตอบแทนในส่วนของลูกค้า “หุ้นส่วนธุรกิจ” จะได้รับก็มีเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับนี้ก่อให้เกิดความภักดีในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทมากที่สุด ดังตัวอย่างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับพนักงานขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้น สมาชิกสหกรณ์ร้านค้า ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่าง Franchiser กับ Franchisee

### รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

Philip Kotler ได้กล่าวถึงรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามระดับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้ 5 รูปแบบ (Kotler 2000)

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic Marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็น “ลูกค้าคาดหวัง” เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ
2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อขายสินค้าในรูปแบบพื้นฐานกล่าวคือ พนักงานขายพยายามทิ้งนามบัตรไว้ให้ลูกค้าหรือบริษัทอาจจัดตั้งศูนย์ข้อมูลผู้บริโภค ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อตอบคำถามรับคำแนะนำติชมจากลูกค้า ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้ “ผู้ซื้อ” รู้สึกพอใจในสินค้าและการบริการของบริษัท และกลับมาซื้อซ้ำอีกในที่สุด จนกลายเป็น “ลูกค้า” ของบริษัท
3. รูปแบบมุ่งเน้นเอาใจใส่ลูกค้า (Accountable Marketing) พนักงานขายจะโทรศัพท์กลับไปยังลูกค้าหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือการบริการไปแล้ว เพื่อตรวจสอบความพอใจของลูกค้าและรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกชอบในบริษัทมากขึ้นจนไปถึงระดับที่เรียกว่าเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน หรืออาจจะถึงระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” คือทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทเพื่อให้ลูกค้าและลูกค้าคาดหวังรายอื่น ๆ หันมาทดลองซื้อสินค้าหรือซื้อสินค้าของบริษัทเพิ่มขึ้น
4. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัทจะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้านที่ทำงานหรือร้านค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทเป็นระยะ ๆ เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้า ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการบริหารร้าน จัดแสดงสินค้าในร้าน ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ถ้าธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จธุรกิจของบริษัทก็จะประสบความสำเร็จไปด้วย” ทั้งนี้เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ให้มากขึ้นในบริษัท
5. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership Marketing) บริษัทจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของร้านที่เป็นลูกค้าอย่างเต็มที่ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจาก ผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ผมกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วยดังตัวอย่างรูปแบบการค้าในระบบ Franchise ตลอดจนรูปแบบการขายตรงแบบชั้นเดียวหรือหลายชั้น ซึ่งบริษัทต้องอาศัยเครื่องมือการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ ประเภทที่ให้ความรู้เฉพาะด้าน (Educational Model) นอกเหนือไปจากการให้รางวัลจากความสำเร็จหรือพฤติกรรมบางอย่างของลูกค้า (Reward Model)

#### การสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มพนักงานภายในบริษัทกลุ่มผู้ขายสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

หลังจากที่ได้ทราบแนวคิดการออกแบบกลยุทธ์ CRM และการนำแผนงาน CRM ไปปฏิบัติใช้เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบัน หาลูกค้าใหม่และดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัทอีก ในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงแนวทางการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ ที่เหลือใน Six Market Model โดยผู้เขียนขอหยิบยกกลุ่มพนักงานภายในบริษัท (Internal Market) และกลุ่มผู้ขายสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ (Supplier & Alliance Market) มากล่าวถึงเป็นสองกลุ่มแรกเนื่องจากมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท และการนำแผนงานและโปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทไปใช้

ก่อนที่บริษัทจะตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายทั้งในส่วนของลูกค้าเก่า ลูกค้าปัจจุบันหรือลูกค้าใหม่ บริษัทต้องกลับมาตั้งคำถามทบทวนกับตนเองว่า กำลังการผลิตที่มีอยู่รวมทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่นั้นเพียงพอต่อการเพิ่มยอดขายหรือไม่ หรือทีมงานแผนกต้อนรับลูกค้าที่มีอยู่ทำงานเต็มประสิทธิภาพและสร้างประสิทธิผลได้ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ รวมทั้งทีมงานสนับสนุน ซึ่งรับผิดชอบงานเอกสารภายในบริษัทหรืองานสนับสนุนการทำงานของทีมงานแผนกต้อนรับลูกค้ามีความเต็มใจที่จะทำงานหนักขึ้นมากน้อยเพียงใดเนื่องจากมีงานวิจัยหลายชิ้นที่ระบุว่าหน้าที่พนักงานในบริษัทมีความพอใจในการทำงาน พนักงาน

เหล่านี้ย่อมให้การบริการที่มีคุณภาพ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าหรือการบริการของบริษัท ตลอดจนชื่อเสียงและการทำงานของ บริษัท

ในส่วนของการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ขายสินค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ภายใต้แนวคิดใหม่ว่าด้วยการบริหารลูกโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่ต้องการให้บริษัทผู้ผลิตบริหารความสัมพันธ์กับธุรกิจที่อยู่ต้นกระบวนกรสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (upstream) อันได้แก่ ซัพพลายเออร์ผู้ขายวัตถุดิบและสินค้า และธุรกิจที่อยู่ปลายกระบวนกรสร้างคุณค่าดังกล่าว (downstream) อันได้แก่ลูกค้าทั้งที่เป็นระดับ Traders และระดับ Consumers โดยทั้งหมดจะทำงานในลักษณะที่เป็นเครือข่ายเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันคือ การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น ณ ระดับต้นทุนที่ลดลง นอกจากนี้ในส่วนของการพึ่งพาความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านวิทยาการใหม่ๆ การวิจัยและพัฒนา หรือแม้แต่เครือข่ายความชำนาญทางการตลาดซึ่งบริษัทจำเป็นต้องใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของตนนั้น บริษัทสามารถหาพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามาร่วมทำงานในเครือข่ายการดำเนินงานของบริษัทโดยบริษัทย่อมจะต้องค้นหาแนวทางบางอย่างเพื่อสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจดังกล่าว

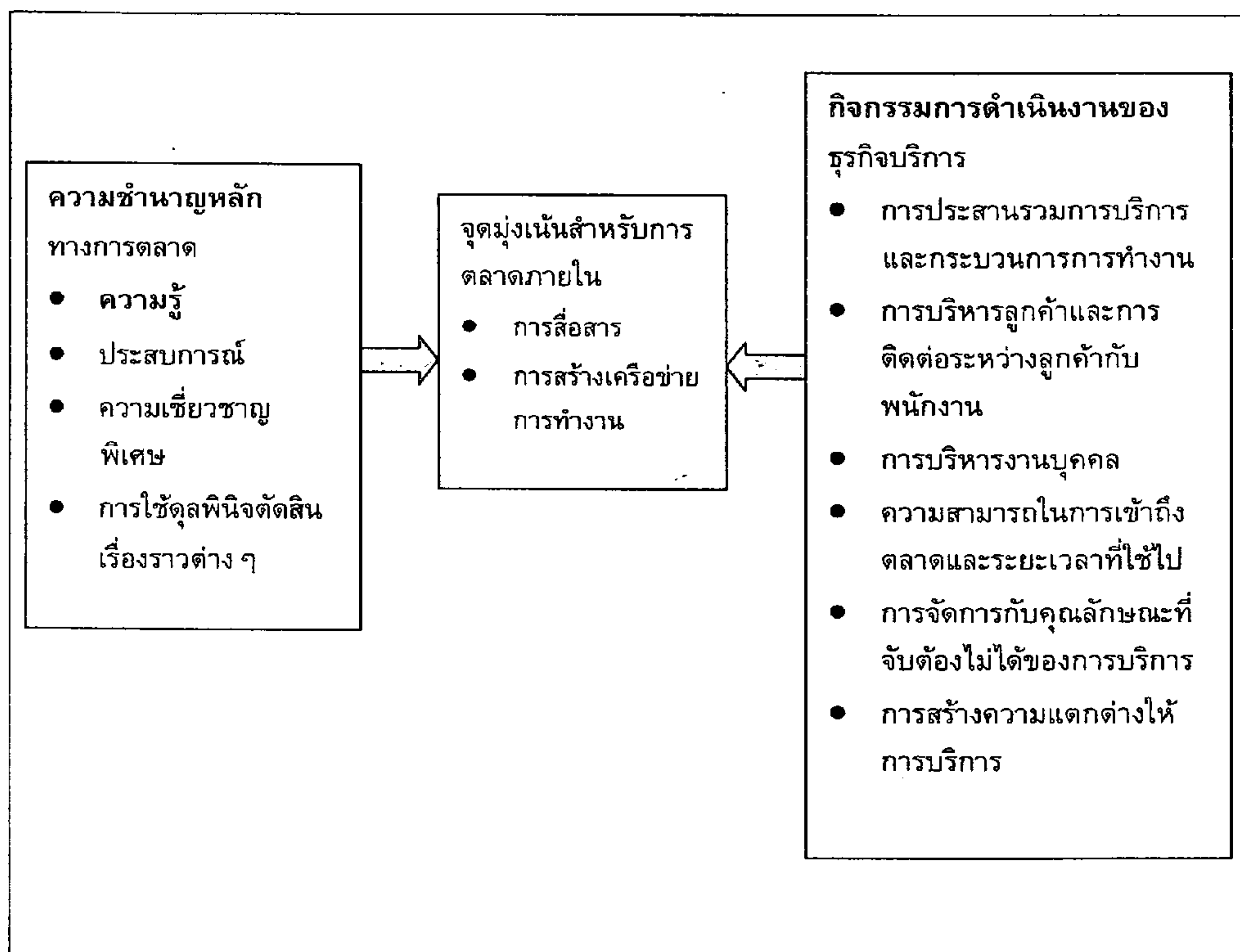
ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีงานกับพนักงานภายในบริษัท เพื่อจูงใจให้พนักงานในทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานด้วยจิตวิญญาณของการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันจะส่งผลให้โปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์หรือ CRM ของบริษัทมีความแข็งแกร่ง อีกทั้งยังเป็นการค้นหาโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ ทำให้บริษัทได้สามารถใช้โปรแกรม CRM เพื่อดึงลูกค้าใหม่และขยายฐานตลาดออกไปได้ในที่สุด

ในการออกแบบโปรแกรมการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายในนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติ 3 ประการดังนี้

1. พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานภายในบริษัท ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าภายนอก
2. พนักงานที่มีความพอใจในการทำงาน ย่อมให้การบริการที่มีคุณภาพสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน พยายามสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับลูกค้า ทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ป้องกันลูกค้าที่ไม่พอใจไม่ให้หันไปซื้อสินค้าอื่นของคู่แข่งกัน ท้ายที่สุดแล้วความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้น
3. พนักงานส่วนหน้าที่พบปะติดต่อกับลูกค้า (Front-line Staff) และพนักงานส่วนหลังที่คอยสนับสนุนการทำงาน (Back-office Staff) จะต้องร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิด (Gronroos, 1981)

ในธุรกิจบริการอย่างเช่นธุรกิจโรงแรม ถ้าหากพนักงานฝ่ายขายห้องพักหรือจัดเลี้ยงมีจิตวิญญาณของการให้บริการ สามารถสร้างความประทับใจสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงแรมในสายตาของลูกค้าได้ แต่เมื่อถึงกำหนดนัดหมายการจองห้องพักหรือห้องจัดเลี้ยงไว้ ลูกค้ากลับไม่ได้รับการบริการอย่างที่คุณเชี่ยวชาญฟังจะมีให้ บริการไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พูดยาไม่สุภาพ ฯลฯ ลูกค้าก็จะรู้สึกว่าคุณกำลังถูกโรงแรมและพนักงานขาย “หลอก” ให้ซื้อบริการห้องพักหรือห้องจัดเลี้ยง ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายในจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์อีกเช่นกันที่ผู้บริหารจะต้องนำมาปรับใช้ และประสานรวมเข้ากับวิธีการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานทั้งองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในส่วนงานใดก็ตาม

สำหรับธุรกิจบริการแล้ว การตลาดภายในจัดว่าเข้าไปมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความชำนาญหลักทางการตลาด (Core Marketing Competencies) และกิจกรรมการดำเนินงาน (Activities & Tasks) ของธุรกิจบริการ ดังแสดงในภาพ



ที่มา : ปรับปรุงจาก Peck, Payne, Christopher and Clark, 1999

ภาพประกอบ 2 แสดงจุดมุ่งเน้นสำหรับการตลาดภายในของธุรกิจบริการ

จากภาพ จะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการหนึ่ง ๆ สามารถสร้างความชำนาญหลักทางการตลาดให้กับธุรกิจของตนได้จากความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญพิเศษ และความสามารถในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ของทรัพยากรบุคคลภายในบริษัททั้งที่เป็นระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ เครื่องมือสำคัญที่บริษัทสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความชำนาญหลักดังกล่าวคือการสื่อสารภายในบริษัทผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าวภายในบริษัท วิกิโอคอนเฟอเรนซ์บอร์ดข่าวการโทรศัพท์สำหรับกิจกรรมภายในบริษัทโดยเฉพาะ เป็นต้น ตลอดจนการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีมภายใต้การนำของผู้บริหารภายในบริษัท ซึ่งจะเป็นผู้ใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญภายในบริษัทโดยเฉพาะ

นอกจากนี้กิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจบริการทั้งในส่วนกระบวนการให้บริการ การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารงานบุคคล การค้นหาโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ การจัดการกับคุณลักษณะที่จับต้องไม่ได้ของการบริการ และการสร้างความแตกต่างให้การบริการ ก็ต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับกลุ่มการตลาดภายใน เริ่มตั้งแต่การรับสมัครพนักงานและผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ทำการฝึกอบรมเพื่อให้มีความเข้าใจในงานที่ตนรับผิดชอบและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน การสั่งการที่มี

ความชัดเจน เป็นธรรม การสร้างระบบจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนใช้ระบบการประเมินผลการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และในขณะเดียวกันก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัทที่ตั้งไว้

### ประเภทของการตลาดภายใน

Judd V.C. ได้แบ่งประเภทของการตลาดภายในตามระดับการติดต่อกับลูกค้าของพนักงานและเจ้าหน้าที่ภายในบริษัทเป็น 4 ประเภท (Judd, 1987) ดังนี้

1. **กลุ่มผู้ทำงานติดต่อกับลูกค้า (Contractors)** ได้แก่ พนักงานขาย พนักงานประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ พนักงานฝ่ายการตลาด ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเป็นประจำ แต่ความสำเร็จของกลุ่มนี้ก็ต้องอาศัยการสนับสนุนจากพนักงานในกลุ่มอื่น ๆ ภายในบริษัท เช่นกัน

2. **กลุ่มผู้ปรับเปลี่ยนงานการติดต่อกับลูกค้า (Modifiers)** ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชี พนักงานฝ่ายธุรการ/เอกสาร พนักงานฝ่ายจัดส่งสินค้า ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่ค่อยได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และส่วนใหญ่เป็นการติดต่อกับลูกค้าทางอ้อมผ่านกลุ่มที่ทำงานติดต่อกับลูกค้า

3. **กลุ่มผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ (Influences)** ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อผู้จัดการฝ่ายบริการและซ่อมแซม ฯลฯ ซึ่งโดยเนื้องานแล้วไม่ได้เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรงแต่ก็สามารถตัดสินใจในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าได้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ เป็นผู้ตัดสินใจที่จะผ่อนปรนระยะเวลาเครดิตให้กับลูกค้า หรือผู้จัดการฝ่ายบริการและซ่อมแซมเป็นผู้ตัดสินใจสั่งซ่อมแซมสินค้าในรายการที่อยู่นอกเหนือในงานที่ลูกค้าเป็นฝ่ายแจ้ง แต่ได้ใช้ดุลพินิจแล้ว เห็นว่าการไม่ซ่อมแซมตามรายการพิเศษดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลเสียในแง่การใช้งานสินค้าแก่ลูกค้ามากกว่าผลดีที่จะได้รับ

4. **กลุ่มผู้ไม่เคยติดต่อกับลูกค้า (Isolates)** เช่นพนักงานทำความสะอาดแม่บ้านประจำบริษัท ฯลฯ กลุ่มนี้ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ไม่สามารถสร้างรายได้ในรูปของยอดขายสินค้าแก่บริษัท แต่ก็มีความสำคัญต่อบริษัทเช่นกัน เนื่องจากเป็นพนักงานผู้ให้บริการแก่พนักงานคนอื่น ๆ ภายในบริษัท ทำให้การทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ภายในบริษัท ทำให้การทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ภายในบริษัท มีความสะดวกง่ายดายขึ้น

คำถามที่ตามมาคือ บริษัทควรให้ความสนใจสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มใดมากที่สุด คำตอบคือ บริษัทต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในทุก ๆ กลุ่มข้างต้นเท่าเทียมกัน เพียงแต่เลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม เช่น ในส่วนของการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ทำงานติดต่อกับลูกค้า บริษัทจำเป็นต้องเน้นการฝึกอบรม การจัดอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและติดต่อกับลูกค้า เช่น อุปกรณ์ช่วยขาย วัสดุอุปกรณ์ตกแต่ง ณ จุดขาย เป็นต้น ในขณะที่การสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ปรับเปลี่ยนงานการติดต่อกับลูกค้าควรเน้นการประชุมเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็วตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เป็นต้น

ในส่วนต่อไปจะได้ให้แนวทางการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายในเพื่อพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมของการให้บริการในหมู่พนักงานภายในบริษัทสนับสนุนการทำงานที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักตลอดจนเพื่อรักษาพนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายของบริษัทให้ทำงานกับบริษัทต่อไป

### แนวทางการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายใน

Helen Peck และคณะได้ให้แนวทางในการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายใน อันได้แก่พนักงาน และเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท ดังนี้ ( Peck, Payne, Christopher and Clark, 1999)

1. การออกแบบโครงสร้างองค์กร จะต้องสนับสนุนต่อแนวคิดการตลาดภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นระดับ Traders หรือระดับ Consumers จำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยให้คุณค่ากับความสำเร็จของทั้งทีมงาน โดยแต่ละทีมงานจะต้องทำงานแข่งขันกัน และสนับสนุนกันพร้อม ๆ กันไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของทั้งองค์กร

#### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันตามลักษณะการทำงานของกลุ่ม คือ Content tasks และ Group processes

- Content tasks จะสัมพันธ์กับเป้าหมายของกลุ่มโดยตรง เช่น ควบคุมต้นทุนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- Group processes จะสัมพันธ์กับแนวทางในการการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม เช่น สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนปฏิบัติต่อกันและกันอย่างไร แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างไร

แนวทางในการฝึกการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1. สมาชิกในกลุ่มควรจะได้รับ การฝึกสอนทักษะในด้านการสื่อสาร ทั้งการพูดและการฟัง ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเคารพในสมาชิกในกลุ่ม
2. ควรทำการปลูกฝังให้ตระหนักเสมอว่าเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายเฉพาะบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไป และควรมีการเตรียมกลยุทธ์ที่จัดการกับความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายทั้งสองนี้ด้วย
3. เน้นถึงความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มมักจะเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้เสมอ

รูปแบบการอบรมที่ได้รับความนิยม คือการออกไปใช้ชีวิตร่วมกันนอกสถานที่ เช่น Walk rally ( ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้า 47 )

2. การสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานและเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานที่ทำ โดยจัดการสำรวจเป็นระยะ ๆ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมภายในของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนอุปสรรคในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงความสัมพันธ์กับกลุ่มพนักงานและเจ้าหน้าที่ภายในบริษัทต่อไปในอนาคต

3. การแบ่งส่วนตลาดภายใน เช่นแบ่งกลุ่มพนักงานภายในบริษัทออกเป็น ส่วน ๆ ตามระดับการติดต่อกับลูกค้า ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อเลือกรูปแบบกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับแต่ละส่วน และเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน (เช่น เป้าหมายในเรื่องของคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า) ให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละส่วน

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่คนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเจริญเติบโตจำเป็นต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาคือ

1. ด้านจุดมุ่งหมาย การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นไปที่งานที่ทำอยู่ปัจจุบัน ในขณะที่การพัฒนาจะมุ่งเน้นทั้งงานที่ทำปัจจุบันและงานในอนาคต
  2. ด้านขอบเขตของงาน การฝึกอบรมจะมีครอบคลุมเฉพาะที่ตัวบุคคลของพนักงาน ในขณะที่การพัฒนาจะครอบคลุมไปที่การทำงานเป็นกลุ่มหรือทั้งองค์กร
  3. ด้านระยะเวลา การฝึกอบรม จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงทักษะของการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นหรือแก้ไขจุดบกพร่อง เพิ่มเติมสิ่งที่ขาด ในขณะที่การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่การเตรียมตัวสำหรับงานในอนาคต
- ( ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 82 )

การจัดโปรแกรมพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรภายในบริษัท โดยเน้นที่การสร้างความรู้ความชำนาญหลักของบริษัท ตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงแรมที่มีจุดขายเป็นสถานที่พักผ่อนในวันหยุด ก็ควรจัดโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญพิเศษด้านภาษาการติดต่อสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ วิธีการทำงานที่เป็นระบบและเป็นสากลตลอดจนศิลปะของการให้บริการ เปรียบเทียบกับธุรกิจโรงแรมที่เน้นขายบริการจัดเลี้ยง โปรแกรมการอบรมสัมมนากับลูกค้าบริษัท หน่วยงานต่างๆ ของรัฐบาล ที่ควรเน้นโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดโปรแกรมสัมมนา ศิลปะการต้อนรับความรู้เบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจ ความรู้และความสามารถในการขายบริการอื่น ๆ ของโรงแรม เป็นต้น

## 5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Empowerment)

ความหมายของ Empowerment

"EMPOWERMENT"

หมายความว่า การให้อำนาจ การให้ความสามารถ การทำให้สามารถ การอนุญาต หรือการเปิดโอกาสให้

"INFLUENCE"

หมายความว่า อำนาจชักจูง อำนาจบังคับ อำนาจวาสนา หรืออิทธิพล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่ง ทำให้มีผลกระทบกระเทือน ต่อการที่บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นคิด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

"POWER"

หมายความว่า กำลัง ความสามารถ หรืออำนาจ ซึ่งเป็นศักยภาพ ที่บุคคลคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

"AUTHORITY"

หมายความว่า อำนาจบังคับบัญชา เป็นอำนาจพิเศษชนิดหนึ่ง ซึ่งให้แก่บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งอย่างเป็นทางการ เพราะตำแหน่งหน้าที่ หรือบทบาท ซึ่งมีอยู่ในองค์กรแห่งนั้น เช่น ผู้จัดการ มีอำนาจบังคับบัญชาฝ่ายต่างๆ ในองค์กร หรือคณะกรรมการบริหาร มีอำนาจบังคับบัญชา ที่จะตัดสินใจเรื่องบางอย่าง ให้องค์กรแห่งนั้น

EMPOWERMENT แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่าง เกี่ยวกับตัวเอง เช่น คนที่เกิดมาเป็นคนพิการ สามารถทำตัวให้รู้สึกมีคุณค่าได้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง และสามารถกำหนดพรหมลิขิตของตนได้ เช่น เพลงที่ว่า เข้าขอลิขิตชีวิตข้าเอง ไม่เกรงฟ้าดิน เป็นต้น เป็นความรู้สึกอิสระที่เกิดขึ้นภายใน

ตัวเอง ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรของตนเอง หรือแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจได้ เมื่อคนรู้สึกได้รับอำนาจ จะรู้สึกมีชีวิตชีวา และมีความรับผิดชอบ และมีอิสระ ที่จะเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองได้

STRUCTURAL EMPOWERMENT ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจอย่างแท้จริง โดยเกิดเป็นฝ่ายตรงข้าม ที่มีปรัชญาทางสังคม และการเมืองที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของ EMPOWERMENT ทั้ง 2 ประเภทนี้ จะสัมพันธ์กัน เพราะถ้าเราไม่มีความรู้สึก ว่าตัวเรามีคุณค่า มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนแล้ว ก็ย่อมไม่อาจจะได้รับประโยชน์ จากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจเลย

นอกจากนี้ EMPOWERMENT ยังอาจแยกได้อีกลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

INDIVIDUAL EMPOWERMENT COLLECTIVE EMPOWERMENT

ส่วนใหญ่ ความนึกถึงการให้อำนาจคนแต่ละคน ให้สามารถควบคุมชีวิตของตน เพื่อเลือกสิ่งต่างๆ เองไว้ และมีทรัพยากร ที่จะช่วยให้ได้สิ่งที่เลือกนั้น แต่มีการมองอีกด้วยคือทรัพยากร สิทธิ และการควบคุมสามารถทำได้โดยกลุ่มได้ เช่น กลุ่มคนพิการ สมาชิกขององค์กรต่างๆ เป็นต้น

INTERNAL EMPOWERMENT EXTERNAL EMPOWERMENT

คนบางกลุ่ม จะสนใจเกี่ยวกับการกระจายสถานะ และอิทธิพลภายในองค์กร ซึ่งในลักษณะนี้ EMPOWERMENT คือ การขอความร่วมมือ จากความสามารถความเฉลียวฉลาด และความกระตือรือร้น ของคนในองค์กร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในด้านต่างๆ อีกลักษณะหนึ่งนั้น เกี่ยวกับการให้อำนาจ แก่คนที่ต้องการ หรือเจ้าหน้าที่ขององค์กร ต้องให้บริการ ซึ่งทำให้องค์กร เป็นเพียงวิธีการ ที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่น ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรเท่านั้น

แหล่งอำนาจหรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้าง ?

การที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่น หรือ EMPOWERMENT นั้นควรต้องทราบ ว่า แหล่งของอำนาจ หรือฐานของอำนาจ มีอะไรบ้าง ดังต่อไปนี้คือ

1. อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือหน้าที่ ซึ่งเป็นอำนาจ ที่ให้กับบุคคล หรือกลุ่ม ตามตำแหน่ง หรือหน้าที่ ที่มีอยู่ ซึ่งอำนาจแบบนี้ จะหมดสิ้นไป เมื่อพ้นจากตำแหน่ง หรือหน้าที่นั้นแล้ว
2. อำนาจที่เกิดจาก การควบคุมทรัพยากรต่างๆ เช่น การที่มีเงิน มีบุคลากร มีวัสดุ มีเทคโนโลยี มีลูกค้า ซึ่งถ้ามีมาก หรือมีทรัพยากรที่สำคัญ และหายาก จะยิ่งทำให้มีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การมีเพื่อน การรู้จักคน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะสร้างเครือข่าย อันจะทำให้เกิดอำนาจ
4. อำนาจที่เกิดจาก ความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ หรือด้านเทคนิค ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ในหมู่นักวิชาการ หรือวิชาชีพ และความเชี่ยวชาญ ด้านวิธีการ หรือด้านกระบวนการ ซึ่งมักเป็นที่ยอมรับ ในหมู่ผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ทั้งนี้ อำนาจเช่นนี้ จะเกิดจากผลงาน ที่ได้กระทำไปแล้วในอดีต
5. อำนาจหน้าที่ที่เกิดจาก การมีข้อมูล ซึ่งทำให้สามารถควบคุมบริหารองค์กรได้ ถ้าหากมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ และถูกต้อง ซึ่งจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ที่จะพิจารณาเลือกได้ว่า ข้อมูลใดเกี่ยวข้อง และสำคัญต่อการทำงานในองค์กร อำนาจที่เกิดจากคุณสมบัติ หรือบุคลิกลักษณะส่วนตัว เช่น ความสามารถ ความมั่นใจในตัวเอง ความน่าเชื่อถือ ความมีเสน่ห์ ความเป็นผู้มีวาทีลปดดี ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งทำให้คนผู้นั้น มีความสามารถพิเศษ ที่อาจฝึกฝนให้มีในตนได้ด้วย

กลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การที่จะมอบอำนาจให้ใคร หรือองค์การใดนั้น ควรจะต้องมีความรู้ เกี่ยวกับการใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเสียก่อน จึงจะทำให้การมอบอำนาจ ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ในการใช้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีดังต่อไปนี้คือ

กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งด้านทหาร จะเป็นการออกคำสั่ง แต่ด้านพลเรือน มักจะเป็นการขอร้อง หรือการเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "PUSH" STRATEGIES โดยใช้วิธีการข่มขู่ ซึ่งจะมีอิทธิพลมากน้อย ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ และทรัพยากร ที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไป จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัว และความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่การไม่เชื่อฟัง การทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลในองค์การได้

กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "PULL" OR "REWARD" STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพล โดยการให้รางวัล ในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นคำชมเชย เป็นการยอมรับความสำเร็จ หรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมชาติ ในการให้แล้ว จะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยา หรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์เกลี้ยกล่อม หรือชักชวน หรือ PERSUASION STRATEGIES โดยใช้เหตุผล ทำให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่า เป็นการผลักดันบังคับ กดขี่ให้ทำได้ นอกจากนั้น การเกลี้ยกล่อม หรือชักชวน อาจเชื่อมโยง กับการตอรอง หรือการให้รางวัลก็ได้

กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ PREPARATORY STRATEGIES เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การช่วยเหลือ โดยหวังว่า จะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพล ที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า

กลยุทธ์การป้องกัน หรือ PREVENTIVE STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพล โดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถาม เก็บข้อมูลบางอย่างไว้ หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องทำ ในลักษณะที่แนบเนียน ไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

( The Open University, Open Business School, B789 Managing Voluntary and NonProfit Enterprises, Block 2 Working with people, Book 8 Power, Leadership and Empowerment. )

การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงาน (Empowerment) แก่พนักงานภายในบริษัท นอกเหนือจากหน้าที่ที่พนักงานจะต้องปฏิบัติแล้วบริษัทที่ต้องการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มพนักงานภายในบริษัทควรที่จะให้อำนาจในการทำงานแก่พนักงาน ซึ่งอำนาจที่มอบให้นี้ อาจจะมีมากหรือน้อยก็ได้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและนโยบายของบริษัท เช่นบริษัทบางแห่งให้อำนาจแก่พนักงานในการเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัทโดยตรง แต่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายยังคงเป็นของผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่บริษัทบางแห่งอาจจะมอบหมายอำนาจเต็มที่แก่พนักงานในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน (Job Empowerment) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

6 การตระหนักถึงการทำงานและการให้รางวัลในการทำงานดีเด่นแก่พนักงานที่มีส่วนในการสร้างการบริการที่เป็นเลิศ เช่นการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทออกจดหมายชมเชย การทำงานของพนักงานหลังจากที่บริษัทได้รับแจ้งและกล่าวชื่นชมการทำงานของพนักงานดังกล่าวจากลูกค้า เป็นต้น วิธี

นี้ทำให้พนักงานทราบว่าบริษัทตระหนักอยู่เสมอใน “คุณค่า” ของพนักงานที่มีส่วนในการสร้างองค์กรที่มีความเป็นเลิศในด้านการบริการแก่ลูกค้า

จาก **Service Quality Effectiveness Model** จะพบว่าเน้นถึงความสำเร็จของกระบวนการไปสู่ความเป็นเลิศของคุณภาพการบริการ โดยรูปแบบจะกำหนดแนวทางและทิศทางของความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 7 ประการ คือ

1. การทำให้ลูกค้าพอใจและประทับใจ (Customer Satisfaction and Beyond)
2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
3. วิธีการ ระบบ และเทคโนโลยี (Methods, System and Technology)
4. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
5. การฝึกอบรม (Training)
6. การมีส่วนร่วม (Involvement)
7. การเป็นที่รู้จัก การยอมรับนับถือ (Recognition)

Spechler, J. W., When America Does It Right: Case Studies in Service Quality, Institute of Industrial Engineer, Norcross, GA 1988

**แรงจูงใจในการทำงาน** เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ แรงจูงใจในการทำงานมีดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธา ในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ทำได้ อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งมั่นในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพ บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย

2. การเผยแพร่และการแสดงผลงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคคลมีความภูมิใจ มั่นใจในความสามารถของตน ทั้งยังจะได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป มีชื่อเสียงจากการเผยแพร่ผลงานที่ดีเด่น จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ทำงานแล้วมีความสุข ดังนั้น ทุกหน่วยงานควรมีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของทุกคนในหน่วยงาน เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น

3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำเอียง ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ทุกคนช่วยเหลือกัน การทำงานก็มีความสุข

วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานร่วมกัน
2. มีมาตรฐานวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือวัดผลงาน
3. ให้บำเหน็จค่าจ้างรางวัลอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
4. ให้การยอมรับแก่สมาชิกโดยการสร้างความสัมพันธ์อันเพื่อนอยู่อย่างพี่น้อง
5. ให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับผลงาน
6. จัดสวัสดิการที่ดี
7. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพบปะสังสรรค์ติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

สิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงาน มี 5 ประการ ดังนี้

1. งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
2. ถ้อยทีถ้อยอาศัย
3. สุขใจกับงานที่ปฏิบัติ
4. แรงจูงใจและรับผิดชอบ
5. ผลตอบแทนคือความก้าวหน้า

## 7 การสื่อสารภายในบริษัท

การปฏิบัติงานร่วมกันภายในสำนักงาน จำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยอาศัยประเภทของการติดต่อสื่อสารหลักๆ ทั่วไป 4 ประเภท คือ การอ่าน การเขียน การพูด และ การฟัง เพื่อให้ผู้อื่นได้ทราบถึงความรู้สึกความนึกคิด และ ความต้องการที่ตนมีอยู่ ในสิ่งที่แต่ละบุคคลต้องการติดต่อหรือสื่อสาร รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ อันก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสำนักงานเป็นอย่างมาก

การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นส่วนสำคัญแห่งความสำเร็จของ“การจัดการบริหารสำนักงาน” ขบวนการติดต่อสื่อสารนั้นได้รับผลกระทบจากตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ธรรมชาติของข้อมูลหรือข่าวสาร

ภูมิหลังของผู้รับและผู้ส่ง สิ่งแวดล้อมในระหว่างที่มีการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับและผู้ส่ง ช่วงเวลาของวัน คำพูดหรือท่าทางที่เป็นอุปนิสัยส่วนตัวทั้งของผู้รับและผู้ส่ง

ผู้จัดการงานบริหารสำนักงานส่วนใหญ่ได้ใช้ทั้งความพยายามและเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร โดยการพยายามกำจัดอิทธิพลในด้านลบของตัวแปรต่างๆ ดังกล่าว

ประเภทของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในสำนักงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายใน (Internal Communication) หมายถึง การติดต่อกันระหว่างบุคคลภายในสำนักงานเดียวกัน เช่น พนักงานกับพนักงาน พนักงานกับผู้บริหาร และ ผู้บริหารกับผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์จะให้บุคคลในสำนักงานได้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหว เพื่อชี้แจงนโยบาย กฎ ระเบียบ ที่กำหนดขึ้นให้เข้าใจตรงกัน หรือเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมความคิด ในกิจกรรมใดๆ ของสำนักงาน ความใกล้ชิดและการพบปะพูดคุยจากกันมีผลสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ในทำนองเดียวกันถ้าการติดต่อสื่อสารภายในล้มเหลวหรือไม่ยอมติดต่อสื่อสารกันก็จะทำให้การดำเนินกิจกรรมของธุรกิจล้มเหลวตามไปด้วย

2. การติดต่อสื่อสารภายนอก (External Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสำนักงานกับบุคคลภายนอกสำนักงาน เพื่อเผยแพร่ข่าวสารให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการ ซึ่งถ้ามีความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารภายนอกสำนักงาน ก็จะมีผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัท และ ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือจากบุคคลภายนอกได้เช่นกัน

การสื่อสารภายในบริษัท เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในระหว่างพนักงานด้วยกันไม่ว่าจะมาจากฝ่ายใดก็ตาม ตลอดจนเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ทำให้การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัทมีความราบรื่นมากขึ้น ตัวอย่างสื่อกลางในการสื่อสารภายในบริษัท เช่นจดหมายข่าวภายในบริษัท เอกสารประชาสัมพันธ์บอร์ดแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวภายในบริษัทการจัดกิจกรรมกีฬาเชื่อมสามัคคีภายในบริษัท หรือแม้แต่การจัดรายการเผยแพร่ทางวิทยุทัศน์ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการ การให้ความรู้ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท เป็นต้น

## 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานขององค์กร) ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ต่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งยังเป็นการให้ข้อมูลกับพนักงานได้ทราบถึงผลการทำงานของตน

การประเมินและการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการประเมิน ควรมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรให้มากที่สุด
2. การวัดผลงาน เป็นจุดสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตัดสินใจว่าการปฏิบัติงานหรือไม่ การวัดผลที่ดีจะต้องมีความสม่ำเสมอ และใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. การจัดการ เป็นเป้าหมายที่สำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากมีย้อนผลงานในอดีตว่าดี หรือ ไม่ดี แต่ต้องมองไปข้างหน้าด้วยว่า พนักงานจะบรรลุเป้าหมาย หรือ เพิ่มศักยภาพ หรือ มีการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติได้อย่างไร

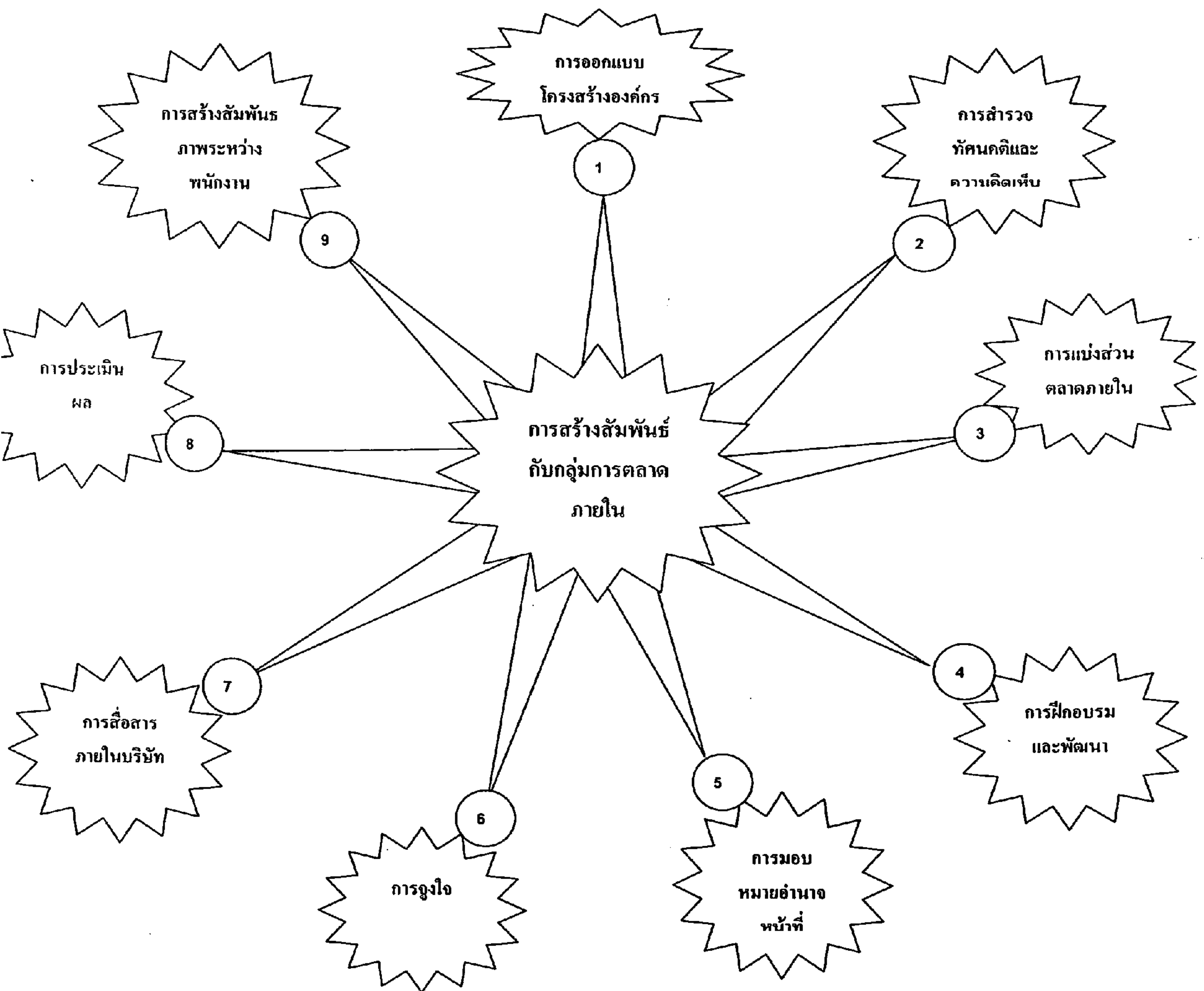
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ จนถึงการให้ออกจากงาน เป็นต้น
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะการทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรม

( ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้า 47 )

เครื่องมือวัดและประเมินผลการทำงาน จะต้องมีความโปร่งใสอธิบายได้ และควรประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ฝ่ายแต่ละฝ่ายที่มีส่วนต่อความสำเร็จของบริษัท แนนอนตัวเลขยอดขาย หรือค่าใช้จ่ายที่พนักงานแต่ละคน ฝ่ายแต่ละฝ่าย ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น ยังไม่เพียงพอในการวัดและประเมินผลความพยายามและความทุ่มเทของพนักงานแต่ละคนและฝ่ายแต่ละฝ่ายที่มีต่อการบริการที่เป็นเลิศของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรเลือกเครื่องมือในเชิงคุณภาพ อย่างเช่น คำติชมจากลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ฯลฯ เพื่อประเมินความพยายามและความทุ่มเทของพนักงานต่อการบริการดังกล่าว

**9 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานภายในบริษัท** โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันความไว้วางใจ และการสร้างทัศนคติความรู้สึกที่ดีต่อกัน อันจะเป็นการช่วยพึ่งพิงทลายกำแพงอุปสรรคของการทำงาน และการประสานการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัท



ภาพประกอบ 3 แสดงการสร้างสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มการตลาดภายใน

จากแนวทางการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มการตลาดภายในต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

### การออกแบบกลยุทธ์ CRM

ในการออกแบบกลยุทธ์ CRM นั้นจำเป็นต้องมีขั้นตอนการวางแผนที่รัดกุมเพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็นการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาลูกค้าปัจจุบัน (Customer Retention) และการดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาเป็นลูกค้าอีก (Customer-Back Strategy) ทั้งในกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายอันได้แก่ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า หรือที่เรียกว่าเป็น “ลูกค้าระดับ Consumers”

การวางแผนกลยุทธ์ CRM ควรเริ่มตั้งแต่บริษัทเริ่มวางตลาดสินค้าหรือการบริการ ไม่ใช่วางแผนกลยุทธ์ CRM เมื่อพบว่าลูกค้าส่วนหนึ่งของบริษัทหายไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง หรือเมื่อพบว่าลูกค้าบางส่วนเริ่มไม่พอใจกับการบริการหรือคุณภาพของสินค้า โดยหวังว่า CRM จะเป็นเครื่องมือดึงลูกค้าเหล่านั้นให้กลับมาได้ในความเป็นจริงแล้ว CRM ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาความไม่พอใจของลูกค้าเท่านั้นถึงแม้ว่าในบางครั้งบริษัทจะสามารถใช้ CRM เพื่อดึงลูกค้าเก่ากลับมาได้ก็ตาม หากแต่ CRM ยังมีเป้าหมายสำคัญ คือ การรักษาลูกค้าปัจจุบันพร้อม ๆ กับดึงลูกค้าคาดหวังที่น่าจะเป็นลูกค้าของบริษัทได้ให้มาซื้อสินค้ากับบริษัท และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งสองกลุ่มนี้ให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จาก “ผู้ซื้อ” เป็น “ลูกค้า” จาก “ลูกค้า” เป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” จาก “ลูกค้าผู้สนับสนุน” เป็น “ผู้อุปการคุณ” และจาก “ผู้อุปการคุณ” จนกลายเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” ไปในที่สุด กล่าวโดยรวมแล้ว CRM จึงน่าจะมีไว้ “กัน” ไม่ใช่มีไว้ “แก้” ปัญหาลูกค้าหายไป

### ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ CRM

#### การวิเคราะห์ลูกค้า

ขั้นแรกในการวางแผนกลยุทธ์ CRM นั้น เราจะต้องทราบก่อนว่าลูกค้าเป้าหมายของเรานั้นจะเป็นใครเป็นระดับ Traders คือ ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ตัวแทน นายหน้า หรือระดับ Consumers คือ ผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้สินค้าเป็นคนสุดท้าย หรือทั้งสองกลุ่ม เนื่องจากการทำตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาดธุรกิจและลูกค้าในตลาดผู้บริโภคมีความแตกต่างกันอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ลูกค้าขั้นนี้สามารถวิเคราะห์ในรูปของเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (Value Delivery Network) โดยบริษัทผู้ผลิตสินค้าบางรายอาจเลือกที่จะขายตรงแก่ลูกค้าผู้บริโภคในรูปของการขายสินค้าทางโทรทัศน์ การขายสินค้าผ่านแคตตาล็อก หรือการขายสินค้าผ่านเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติเป็นต้น หรือบริษัทผู้ผลิตบางรายก็จำเป็นต้องอาศัยคนกลาง ในรูปของตัวแทนขายตรงแบบชั้นเดียว (Single-Level Direct Selling) หรือตัวแทนขายตรงแบบหลายชั้น (Multi-Level Marketing) หรือบริษัทผู้ผลิตบางรายก็อาจเลือกที่จะขายสินค้าผ่านคนกลางที่เป็นพ่อค้าส่งและหรือพ่อค้าปลีก ในช่องทางการจัดจำหน่าย หรือในบางครั้งบริษัทผู้ผลิตก็อาจจะต้องอาศัยทั้งคนกลางที่เป็นพ่อค้า และคนกลางที่เป็นนายหน้าหรือตัวแทนขายพร้อม ๆ กันไป เพื่อให้สินค้าของตนกระจายเข้าสู่ตลาดได้มากที่สุด บริษัทที่ต้องการประสบความสำเร็จในตลาดจึงจะต้องสร้างเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น (Superior Value Delivery-Network) ด้วย (Peck, Payne, Christopher and Clark, 1999)

การวิเคราะห์เครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้านี้จึงเท่ากับเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นไปได้ในการสร้างโปรแกรม CRM ซึ่งในหลายๆ กรณีเราพบว่า ถึงแม้ว่าบริษัทผู้ผลิตจะมีลูกค้าที่ส่งสินค้าจากตนเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย แต่บริษัทก็จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าที่เป็นคนกลาง และลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคเพื่อให้ผู้บริโภคจดจำชื่อตราสินค้าและหรือบริษัท

ตลอดจนบอกความต้องการหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อ เป็นแนวทางในการปรับปรุงสินค้า หรือพัฒนาสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดต่อไป

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด

หลังจากที่บริษัทได้พิจารณาทางเลือกที่เป็ฯไปได้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมายตามรูปแบบเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าของตนแล้ว ขั้นต่อไปบริษัทจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก (อันได้แก่ สภาพแวดล้อม ระดับมหภาค และสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค) และสภาพแวดล้อมภายใน บริษัทที่ต้องการประสบความสำเร็จในตลาดจึงจำเป็นต้องสร้างระบบข้อมูลทางการตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ แหล่งที่มาของข้อมูลอาจจะมาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ อันได้แก่ รายงานข่าวสารต่างๆ ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่แล้วและเป็นข้อมูลที่ทันสมัย หรือมาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการวิจัยสำรวจ (Survey Research) เช่น การออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นหรือความรู้สึกของลูกค้าผู้ใช้บริการ และของผู้ถือหุ้นที่มีต่อธนาคารพาณิชย์ ก เป็นต้น

#### การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์

จากเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าผนวกกับคลังข้อมูลสภาพแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท ทำให้บริษัททราบว่าลูกค้าที่มีความเป็นไปได้ในการจัดโปรแกรม CRM น่าจะเป็นใคร เป็นผู้บริโภค? หรือธุรกิจค้าส่ง? หรือธุรกิจค้าปลีก? หรือตัวแทนขาย? หรือหลายๆ กลุ่มลูกค้า? แต่ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใดก็ตาม การจัดโปรแกรม CRM ให้กับผู้บริโภคทุกๆ รายเหมือนกันย่อมไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าตนเป็น “คนพิเศษ” สำหรับบริษัท เช่นเดียวกับการจัดแคมเปญสะสมแต้มคะแนนสำหรับธุรกิจค้าปลีกทุกๆ รายเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่/ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม/ร้านค้าปลีกในเขตกรุงเทพฯ/ต่างจังหวัด ฯลฯ ย่อมไม่น่าสนใจสำหรับร้านค้าปลีกบางราย

ดังนั้น จึงน่าจะมีเกณฑ์อะไรบางอย่างที่ใช้แบ่งลูกค้าของบริษัทออกเป็นส่วนๆ หรือที่เรียกว่า การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) โดยกลุ่มย่อยที่แบ่งได้จะมีลักษณะบางอย่างเหมือนกันภายในกลุ่ม และแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เรียกว่าส่วนของตลาด (Market Segments) ซึ่งสามารถแบ่งได้ทั้งลูกค้าที่เป็นธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก และผู้บริโภค (Peck, Payne, Christopher and Clark, 1999) ตัวอย่างเช่น

1. ธุรกิจค้าส่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดได้แก่
  - 1.1 ภูมิศาสตร์ : ต่างจังหวัด/กทม. ในประเทศ/ต่างประเทศ
  - 1.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ขนาดการสั่งซื้อ แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ
  - 1.3 ประชากรศาสตร์ : ขนาดของธุรกิจ รูปแบบความเป็นเจ้าของ (เจ้าของคนเดียว/ห้างหุ้นส่วน/บริษัท)
2. ธุรกิจค้าปลีก ฯลฯ เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่
  - 2.1 ภูมิศาสตร์ : ทำเลที่ตั้ง ต่างจังหวัด/กทม.
  - 2.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ขนาดของการสั่งซื้อ ตราสินค้า แบบหรือรุ่นที่สั่งซื้อ
  - 2.3 ประชากรศาสตร์ : ขนาดของธุรกิจ จำนวนสาขา อาณาเขตหรือพื้นที่ขาย ฯลฯ
3. ผู้บริโภค เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่
  - 3.1 ประชากรศาสตร์ : รายได้ เพศ อายุ อาชีพ ขนาดและสถานภาพครอบครัว
  - 3.2 พฤติกรรมศาสตร์ : ชื้อบ่อย/นานๆ ครั้ง ชื้อประจำ/ไม่ประจำ

### 3.3 จิตวิทยา : บุคลิกภาพ วิชาการดำเนินชีวิต (life style)

บริษัทอาจใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ร่วมกันเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มออกเป็นส่วนของตลาด หลายๆ ส่วน ทั้งนี้ นักการตลาดในปัจจุบัน มีเป้าหมายต้องการแบ่งให้เหลือส่วนย่อยของตลาดที่มีขนาดเล็กที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือที่เรียกว่า “ Niche Market ” นั่นเอง จนสุดท้ายให้เหลือเพียง ผู้บริโภค หรือ ธุรกิจค้าส่งหรือธุรกิจค้าปลีกเพียง 1 ราย ในส่วนของตลาดที่ได้ ตามแนวคิดการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one Marketing) นั่นเอง และเลือกกิจกรรมการตลาดที่มีลักษณะเป็นกันเอง พิเศษเฉพาะเจาะจง และเน้นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละราย

เมื่อได้ส่วนย่อยของตลาดที่มีความเป็นไปได้แล้ว ขั้นต่อไป บริษัทก็จะเลือกส่วนย่อยของตลาดเพื่อเป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ของตน หรือที่เรียกว่าเป็นการกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) นั่นเอง โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การเลือกตลาดเป้าหมายจากส่วนของตลาดที่เป็นไปได้หลายๆ ส่วนมี 3 ทางเลือก ได้แก่

1. กลยุทธ์การตลาดแบบไม่แตกต่าง (Undifferentiation) คือเลือกทุกๆ ส่วนของตลาดเป็นกลุ่มเป้าหมาย แล้วจัดกิจกรรมการตลาดเพียงชุดเดียวเพื่อสร้างสัมพันธ์กับทุกๆ ส่วนของตลาด วิธีนี้ไม่เหมาะสมกับโปรแกรม CRM ในปัจจุบันที่จ้องการความเป็นพิเศษ แตกต่าง เป็นกันเอง ให้กับกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM

2. กลยุทธ์การตลาดแบบแตกต่าง (Differentiation) คือเลือกตั้งแต่ 2 ส่วนของตลาดขึ้นไปเป็นกลุ่มเป้าหมายของโปรแกรม CRM ดังตัวอย่าง แคมเปญ “It Might Be You : อยู่มีอเนก BMW 318iA จากบัตรเครดิต ธนาคารไทยพาณิชย์” ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้สมัคร เป็นสมาชิกใหม่ของบัตรเครดิต ธนาคารไทยพาณิชย์(Prospects)และผู้ถือบัตรเครดิตธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน(Clients/Supporters/Advocates) โดยผู้สมัครสมาชิกใหม่จะได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายปี อีกด้วย

3. กลยุทธ์การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Market Concentration) คือ เลือกเพียง 1 ส่วนของตลาด แล้วจัดโปรแกรม CRM สำหรับ 1 ส่วนของตลาดที่เลือกไว้โดยเฉพาะ ดังตัวอย่าง นิตยสาร “รักลูก” ที่เน้นสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์กับคุณแม่โดยเฉพาะ เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้ค่อนข้างเป็นที่นิยมและในกรณีที่บริษัทมีสินค้าวางจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์และมีกลุ่มเป้าหมายที่ละ 1 กลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ และจัดโปรแกรม CRM กับลูกค้าเป้าหมายที่ละ 1 กลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ และจัดโปรแกรม CRM สำหรับกลุ่มอื่นที่เหลือครั้งละ 1 กลุ่ม สลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป

เมื่อบริษัทสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายสำหรับโปรแกรม CRM ของตนได้แล้วขั้นต่อไปบริษัทจะต้องสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อแสดงให้เห็นถึง “จุดยืน” หรือ “ตำแหน่ง” ของโปรแกรม CRM ของตนในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย หรือที่เรียกว่าเป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Positioning) ซึ่ง “ผลิตภัณฑ์” ในที่นี้คือ แคมเปญ CRM ของบริษัทนั่นเอง ตัวอย่างแคมเปญ CRM ที่สะท้อนให้เห็นชัดถึงตำแหน่งหรือจุดยืนที่มั่นคง หรือ แคมเปญสะสมระยะไมล์การเดินทาง (Frequent Flyer Program) ของสายการบินต่างๆ ในเครือ Star Alliance และ One World ซึ่งบางสายการบินนอกจากจะชูจุดขายที่แคมเปญสะสมระยะไมล์การเดินทางแล้วยังจัดระบบสมาชิกเพื่อให้สิทธิ์ แก่สมาชิกของตนในบางด้าน เช่น สมาชิก One World's Club สามารถใช้บริการเช็คอินก่อนขึ้นเครื่องที่เคาน์เตอร์พิเศษสำหรับสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความสะดวกสบายมากขึ้น เป็นต้น

### การพิจารณาหน่วยในการตัดสินใจซื้อและระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย

หลังจากที่บริษัททราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM และลำดับความสำคัญลูกค้าแต่ละกลุ่มในการจัดโปรแกรม CRM ของบริษัทแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้โปรแกรม CRM ประสบความสำเร็จได้ คือ การพิจารณาว่าในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM แต่ละกลุ่มนั้นใครมีบทบาทเป็นผู้ซื้อ ผู้มีอิทธิพล ผู้อนุมัติ ผู้ซื้อ และผู้สักระหว่างกัน ตลอดจนพิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM แต่ละกลุ่มว่าอยู่ในระดับ “ลูกค้าคาดหวัง” ระดับ “ผู้ซื้อ” ระดับ “ลูกค้า” ระดับ “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” หรือระดับ “หุ้นส่วนธุรกิจ” ซึ่งบางครั้งเราพบว่าการผลักดันให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM ที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทเป็นเพียง “ผู้ซื้อ” คือเพิ่งซื้อเป็นครั้งแรก ให้ กลายเป็นลูกค้า คือ ซื้ออย่างต่อเนื่อง นั้นทำได้ยากหรือไม่คุ้มค่าที่จะทำบริษัทก็อาจจะลดบทบาทความสำคัญของกลุ่มลูกค้าของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มนี้ไว้ในอันดับที่รองลงไปอีก ตัวอย่าง เช่น ตามตัวอย่างเครื่องล้างจาน A ข้างต้น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายซูเปอร์สโตร์ อาจจะต้องการซื้อเครื่องล้างจาน A ของบริษัทอีก ถ้าบริษัทให้ส่วนลดการค้า สานยอมให้ค่าเช่าพื้นที่ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งยอดขายที่เพิ่มขึ้นอาจจะไม่คุ้มค่ากับรายจ่ายส่งเสริมการตลาดที่ต้องเสียไป บริษัทก็อาจจะตัดสินใจลดกิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างสัมพันธ์ในระยะยาวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซูเปอร์สโตร์ ก็เป็นได้

### หัวใจของกลยุทธ์ CRM

การออกแบบกลยุทธ์ CRM ตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติใช้ ถ้าทั้งฝ่ายบริษัทผู้ผลิต กับลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM มีความไว้วางใจ (Trust) และการผูกมัด (Commitment) ซึ่งกันและกัน (Kitchen, 1999)

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นความรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าอีกฝ่ายจะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อบรรลุประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย (Kitchen, 1999)

การผูกมัด (Commitment) เป็นความต้องการของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่จะรักษาความสัมพันธ์อันมีค่ากับอีกฝ่าย (Hunt, 1994)

ดังนั้น การที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของโปรแกรม CRM รู้สึกไว้วางใจในบริษัท และหรือสินค้าของบริษัท ย่อมทำให้ลูกค้าต้องการผูกมัดตนเองเข้ากับสินค้าของบริษัท รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเปิดรับและทดลองใช้สินค้าหรือการบริการอื่นๆ ในอนาคตของบริษัท เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกสินค้าหรือการบริการผิดพลาด และในทางตรงกันข้ามการที่ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเองอยู่กับบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจในบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทและต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบริษัทในระดับที่สูงขึ้นไปจากการเป็น “ลูกค้า” ที่ซื้อต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง ไปสู่การเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ที่มีทัศนคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัท และหรือสินค้าของบริษัท ไปสู่การเป็น “ผู้มีอุปการคุณ” ที่จะทำหน้าที่การตลาดภายนอก แทนบริษัทคอยแนะนำลูกค้าคาดหวังอื่นๆ ให้มาซื้อสินค้าหรือการบริการของบริษัท และไปถึงการเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” คือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีส่วนรับผิดชอบในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

### ประโยชน์ของโครงการ CRM

ประโยชน์ของ CRM ที่จะได้รับคือเป็นการจัดการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (satisfy customer) และนำไปสู่ความซื่อสัตย์ในการซื้อสินค้า และบริการจากผู้ขายรายเดิม (loyalty customer) นอก

จากนี้ลูกค้าจะต้องได้รับความสะดวกยิ่งขึ้น มุ่งเน้นลูกค้าหลักหรือลูกค้าสำคัญจะเห็นว่าเดิมเป็นการขายสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันขาย solution หรือ system ซึ่งเตรียมไว้ล่วงหน้า พร้อมส่งให้ลูกค้าพร้อมสินค้าของบริษัท หรือเมื่อมี interaction จาก access point ได้ ๆ

e-Commerce เป็นเครื่องมือหรือช่องทางซึ่งใช้จุดเด่นของ technology มาช่วย CRM โดย e-Commerce หมายถึง Internet แล้วยังหมายถึงการดำเนินธุรกิจโดยใช้รูปแบบทาง electronic เข้ามาช่วย เช่น software ทางบัญชีแทนระบบเอกสาร โดยต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (strategy) ที่ตั้งไว้ก่อน มีทั้งรูปแบบที่ถูกกฎหมาย และผิดกฎหมาย เช่น เมื่อลูกค้าสั่งซื้อจาก homepage แต่เวลาจัดส่งจะแจ้งเป็นสินค้าตัวอย่าง หรือเอกสาร เพื่อหลีกเลี่ยงข้อห้าม หรือภาษีระหว่างประเทศ ซึ่ง e-Commerce มีข้อดีคือ เข้าถึงลูกค้าได้ทั่วโลกแบบไร้พรมแดน, เป็นสื่อที่รวดเร็ว, ช่วยลดต้นทุนเนื่องจากใช้เครื่องคอมพิวเตอร์แทนพนักงานที่ต้องเพิ่มขึ้น หรือมี Web page แทนหน้าร้านจริง ๆ สามารถขายได้ทั้งสินค้าและข้อมูล และเปิดบริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง

การจัดตั้งระบบ CRM ต้องเริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนทุกแผนกต้องร่วมมือกัน ทำงานด้วยกัน เพื่อสนองความต้องการลูกค้าแต่ละคน (individual) เพื่อให้ได้เป้าหมายรวมคือคุณภาพสูง ราคาต่ำ และลูกค้ามีความพึงพอใจ อย่างสะดวก และสม่ำเสมอ (consistent) โดยใช้ communication และ coordination นำมาเลือกเน้นกลยุทธ์ 1 อย่าง จาก 3 อย่าง ออกมา เพราะไม่สามารถทำทั้ง 3 อย่างพร้อมกันคือเลือก

1. การหาลูกค้าใหม่เช่นผลิตภัณฑ์มีinnovation, มีความสะดวก
2. การเพิ่มกำไรเช่นลดcostให้ลูกค้า
3. การรักษาลูกค้าเก่าไว้เน้นเป็นกลุ่มที่สำคัญ หรือกลุ่มหลัก เช่นบริการหลังการขาย เมื่อเลือกเน้นกลยุทธ์ได้ แล้วจึงนำฐานข้อมูลและ technology ที่เหมาะสมมาดำเนินงานให้เน้นการรวมอย่างมีประสิทธิภาพของความรู้ในตัวลูกค้า, การติดต่อ, การต่อเชื่อมในแต่ละกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น จนจบถึงขั้นตอนสุดท้าย, การให้บริการร่วมจากบริษัทในเครือทั้งหมด เพื่อให้ได้ application และความสะดวก เช่นใช้ e-Commerce แล้วต้องเน้นที่ลูกค้า

เมื่อได้เป้าหมายแล้วต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วที่สุด โดยต้องมีผู้บริหารกำกับดูแลโดยเฉพาะความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง เพราะเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน งบประมาณในการนำระบบคอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกในการ ติดต่อสื่อสาร และต้องใช้เวลาเป็นปี ๆ การทำงานต้องพิจารณาทุกกระบวนการถึงการแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามได้ทันทีเมื่อมี interact ซึ่งการแก้ไขหรือคำตอบได้เตรียมตัวไว้เรียบร้อยแล้วทุก ๆ access point แต่อย่างไรก็ตามการทำ CRM จะมีแรงต้านเนื่องจากการเมือง เช่น ต้องตัดผ่านทุกแผนกให้ร่วมมือกัน แต่หัวหน้าขึ้นไปอาจไม่เข้าใจ, จากวัฒนธรรม เช่น การสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจ, จากองค์กร เช่น ผังองค์กรต้องหารือกันให้เข้าใจก่อนเริ่มทำระบบ

ดังนั้น กิจกรรมการตลาดใดๆ ก็ตามที่บริษัทเลือกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในโปรแกรม CRM ของบริษัทจะต้องถูกนำมาใช้ควบคู่ไปกับโปรแกรมการสื่อสารการตลาดที่สามารถสร้างความไว้วางใจในบริษัทและหรือสินค้าของบริษัท และสามารถโน้มน้าวให้ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดตนเองเข้ากับโปรแกรม CRM ดังกล่าวเป็นระยะเวลาหนึ่ง

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ CRM ต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวความคิดและสร้างแบบสอบถามเพื่อ วัดความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการให้บริการของพนักงานในสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

### ความหมายของการคำว่า “ทัศนคติ”

“ทัศนคติ” มาจากภาษาละตินว่า “Aptud” แปลว่า โน้มเอียงเหมาะสมตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Attitude” แปลว่า ท่าทีที่แสดงออกของคนซึ่งบอกถึงสภาพจิตใจ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่าทัศนคติคือความคิดเห็น

เกทซ์ ( Katz. 1960 : 442) ให้คำนิยามว่า ทัศนคติ หมายถึง “ส่วนประกอบสองส่วน คือ ความรู้สึกในการที่จะชอบหรือไม่ชอบ และความรู้ หรือความเชื่อถือซึ่งอธิบายถึงลักษณะ ตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งที่มีต่อสิ่งอื่น ๆ ”

เมอร์ฟี , เมอร์ฟี และ นิวคัมป์ ( Murphyt, Murphy และ Newcomb. 1973 : 54) ให้คำนิยามว่า ทัศนคติหมายถึง “ วิถีทางหรือความพร้อมในการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ”

เทอร์สโตน ( Thurstone. 1997 : 119) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ 2 นัยด้วย คือ ทัศนคติ “ เป็นผลรวมทั้งหมดของมนุษย์เกี่ยวกับความรู้สึก อคติความคิดเห็น ความกลัวต่อสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางด้านการพูดเป็นความคิด และความคิดนี้เป็นลักษณะทัศนคติ ดังนั้นถ้าเราอยากจะวัดทัศนคติ เราก็สามารถวัดได้โดยความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทัศนคติเป็นระดับของความมากน้อยของความรู้สึกในด้านบวก และลบที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นอะไรก็ได้ในหลายอย่างเป็นต้นว่า สิ่งของ บุคคล บทความ องค์การ ความคิด ฯลฯ ความรู้สึกเหล่านี้ผู้รู้สามารถบอกความแตกต่างว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ”

โอเพนไฮม์ ( Openhiem. 1966 : 355) ให้คำนิยามว่า ทัศนคติ หมายถึง “ สภาวะความพร้อม หรือแนวโน้มที่จะกระทำ หรือมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดในลักษณะบางอย่าง บุคคลทุกคนมี ทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่ แต่ไม่จำเป็นต้องปรากฏให้เห็นเด่นชัดทัศนคติเหล่านี้จะแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูด หรือพฤติกรรมเมื่อได้พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้น คนแต่ละคนมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยแตกต่างกันทัศนคติที่มีอยู่จะได้รับการยืนยันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้นด้วยการเชื่อมั่น และอาจมีความรู้สึกทางอารมณ์อันก่อให้เกิดพฤติกรรมบางลักษณะ ”

กู๊ด ( Good. 1973 : 48-49) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง แนวโน้ม และท่าทีที่มีต่อสิ่งหนึ่ง สถานการณ์หนึ่ง หรือค่านิยมหนึ่ง โดยปกติจะมีความรู้สึก และอารมณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ในความเห็นนั้น ทัศนคติสังเกตไม่ได้ แต่อารมณ์จะอนุมานจากพฤติกรรมทั้งที่เป็นวาจา ท่าทาง

โรคิช ( Rokeach. 1970 : 88) ให้คำนิยามว่าทัศนคติ หมายถึง “เป็นการผสมผสาน หรือการจัดระเบียบของความเชื่อถือต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผลรวมของความเชื่อนี้จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคล ในการที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่จะชอบหรือไม่ชอบ ”

ฮิลการ์ด ( Hilgard.1971 : 599 )ให้คำนิยามว่าทัศนคติ หมายถึง “เป็นสภาวะความพร้อมในการตัดสินใจที่จะตอบสนองต่อเป้าหมาย แนวความคิด หรือสถานการณ์”

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2530 : 54) ให้ความหมายว่า ทัศนคติ หรือเจตคติเป็นลักษณะทางจิตใจของบุคคล ที่นักวิชาการเชื่อว่ามี ความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลนี้มากกว่าจิตลักษณะประเภทอื่น ๆ

Newcomb (อ้างถึงใน ภัทรนันท์ ประสงค์. 2537 : 7) กล่าวว่า ทัศนคติของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่บุคคลได้รับอาจแสดงออกมาทางพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ คือ

1. ทศนคติทางบวก (Positive Attitude) แสดงออกในลักษณะพึงพอใจ เห็นด้วยหรือชอบจะทำให้บุคคลอยากกระทำ อยากได้ อยากเข้าใกล้สิ่งนั้น

2. ทศนคติทางลบ (Negative Attitude) แสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจและไม่เห็นด้วย หรือไม่ชอบ จะทำให้บุคคลเกิดความเบื่อกัน ขิงซัง ต้องการหนีให้ห่างจากสิ่งนั้น

จากความหมายของทศนคติ สรุปได้ว่า ทศนคติ หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ รวมถึงท่าทีที่แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกอันบ่งบอกถึงสภาพจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากประสบการณ์โดยตรง หรือการเรียนรู้ อิทธิพลจากการเรียนรู้ทางบ้าน ทศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางด้านปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่า ทศนคติเป็นสภาพความพร้อมที่จะปฏิบัติได้ตอบโต้ หากมีแรงจูงใจ และแรงขับ การแสดงออกของทศนคติมี 2 รูปแบบ คือ ทศนคติในเชิงบวก (Positive Attitude) คือท่าทีหรือความรู้สึกในทางดี ในทางที่ยอมรับ ส่วนการแสดงออกของทศนคติอีกแบบหนึ่ง คือทศนคติในเชิงลบ (Negative Attitude) คือท่าทีหรือความรู้สึกในทางตรงกันข้าม หรืออาจกล่าวโดยสรุปย่อได้ว่า ทศนคติ หมายถึง ความคิดที่ให้กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นอารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกมาในลักษณะที่สนับสนุนหรือต่อต้าน

### ลักษณะและองค์ประกอบของทศนคติ

#### ลักษณะของทศนคติ

อัลพอร์ท (Allport, 1967 : 21 – 272 อ้างใน นุศรา แก้วสนธิ, 2542 : 7) ได้แยกทศนคติออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

(1) ภาวะทางจิตและประสาท (Mental and Neutral) ซึ่งแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม เช่น โกรธ เกลียด รัก เป็นต้น

(2) ความพร้อมที่จะสนอง (Readiness to Respond) คือเมื่อมีทศนคติที่ดี หรือไม่ดีต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองสิ่งนั้นตามลักษณะของทศนคติที่เกิดขึ้น เช่น ชอบวิชานาฏศิลป์สมัครใจ และต้องการที่จะเรียน หรือสนใจวิชานาฏศิลป์อยู่เสมอ

(3) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นระบบ (Organized) เกิดขึ้นเป็นกลุ่ม และจัดระบบไว้แล้วในตัวเองคือเมื่อเกิดทศนคติต่อสิ่งใดแล้วจะขึ้นต่อเนื่องกัน และติดตามมาด้วยพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น โกรธหน้าบึ้ง

(4) เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ (Through Experience) หมายความว่า ประสบการณ์มีส่วนช่วยในการสร้างทศนคติให้ดีขึ้น เช่น นาย ก. เห็นนาย ข. ใจดี จึงชอบ นาย ข. เป็นต้น

(5) เป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก (Exerting a Directive and for Dynamic Influence on Behavior) การแสดงออกต่อสิ่งใดอย่างนั้นขึ้นอยู่กับทศนคติเป็นสำคัญ เช่น นาย ก. ไม่ชอบ นาย ข. เพราะนาย ข. ไม่ดี ก็ไม่ยอมคบค้า

สุชา จันทรเฒ และ สุรางค์ จันทรเฒ (2519 : 47) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของทศนคติ ดังนี้

(1) ทศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ของบุคคล ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่เกิด คนเราได้รับทศนคติจากประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต บางครั้งได้รับเอาอย่างซึ่งเราเริ่มตั้งแต่เด็กอยู่ในวัยที่มีอายุน้อย สิ่งต่าง ๆ รอบตัวเด็ก เช่น บิดา มารดา สัตว์เลี้ยงต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อนฝูงของเด็ก มีอิทธิพลต่อการสร้างทศนคติของเด็กวัยในระยะ เริ่มต้น ทั้งสิ้น

(2) ทักษะเป็นเครื่องกำหนดขอบเขต ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ที่เด็ก หรือบุคคลใช้พิจารณาสิ่งแวดลอม นั่นคือบุคคลพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ในแง่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะคนเรามีทัศนคติไม่เหมือนกัน

(3) บุคคลแต่ละบุคคล ย่อมมีทัศนคติต่อสถานการณ์เดียวกัน หรือบุคคลเดียวกันต่างก็ออกไปได้หลายลักษณะแล้วแต่ประสบการณ์ของบุคคลนั้น

(4) ทักษะของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่ถาวรตลอดไป หรือชั่วคราวก็ได้ ทัศนคติบางอย่างที่อยู่ในสภาพไม่มั่นคงก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนทัศนคติที่มั่นคงถาวร ย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงย่อมมีได้ยาก

### องค์ประกอบของทัศนคติ

นักวิชาการหลายท่านได้แยกองค์ประกอบของทัศนคติไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

ฟรีดแมน (Freedman. 1970 : 246-247) เห็นว่าทัศนคติเป็นระบบที่มีสถานะมั่นคงอันหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

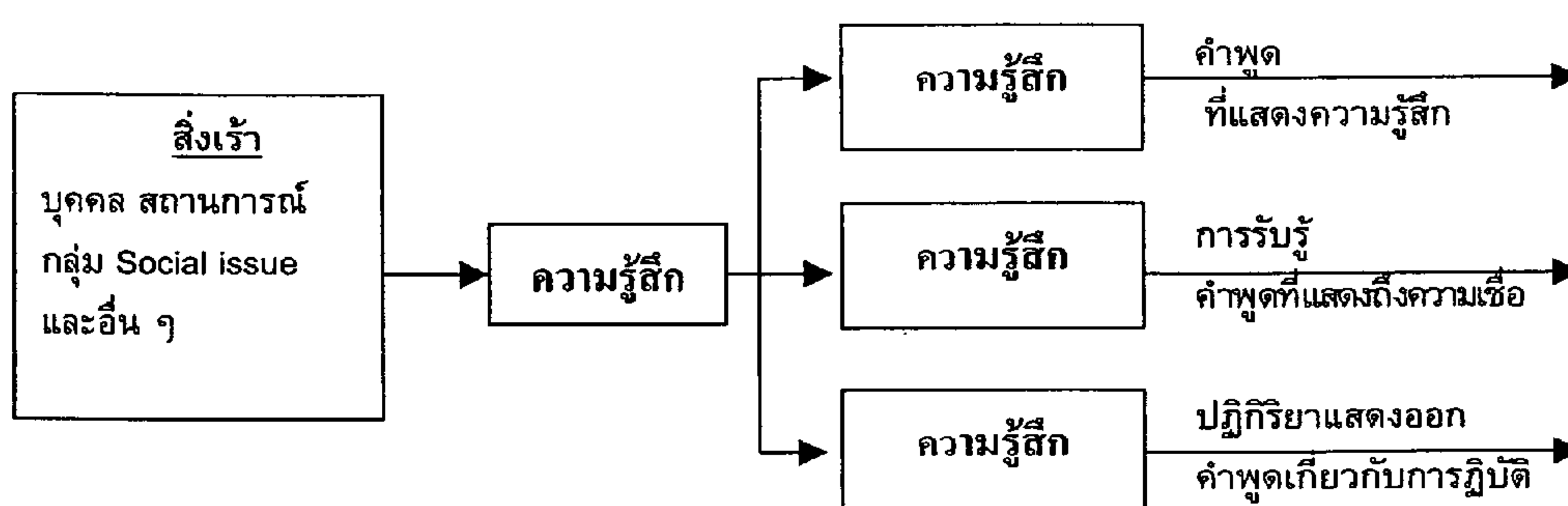
1. องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component)
2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Feeling Component)
3. องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรม (Behavior Component)

เทรนดิส (Triandis. 1971 : 3) ได้แยกองค์ประกอบของ ทัศนคติออกเป็นรูปตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ก. ตัวแปรอิสระที่วัดได้ ได้แก่ สิ่งเร้า บุคคล สถานการณ์กลุ่ม social issue และอื่น ๆ

ข. ตัวแปรร่วม ได้แก่ Cognitive, Affective, Behavior

ค. ตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้ คำพูดที่แสดงถึงความเชื่อ คำพูดที่แสดงถึงความรู้สึก ปฏิบัติการที่แสดงออกถึงคำพูดเกี่ยวกับการปฏิบัติ



ที่มา : Triandis, Attitude and Attitude Change. (New York : John Wiley & Sons, Inc. 1971 : 3)

ภาพประกอบ 4 แสดงองค์ประกอบของทัศนคติ

ดังจะเห็นได้ว่า การเกิดทัศนคติของบุคคลย่อมเกิดจากตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัว ซึ่งได้แก่ สิ่งเร้า บุคคล หรือกลุ่ม สถานการณ์ ฯลฯ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2523 : 5-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทัศนคติว่ามี 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

(1) องค์ประกอบทางด้านความรู้หรือความคิด (Cognitive Component) หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นเป็นอันดับแรก และเป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นทางด้านที่ว่าสิ่งนั้นมีคุณโทษมากน้อยเพียงใด เป็นความรู้ หรือความเชื่อถือใช้ประเมินสิ่งนั้นได้

(2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นพอใจหรือไม่พอใจสิ่งนั้น ความรู้สึกจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับคุณหรือโทษของสิ่งนั้นแล้ว

(3) องค์ประกอบทางด้านความพร้อมจะกระทำ (Action Tendency Component) หมายถึง ความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และความรู้สึกชอบไม่ชอบสิ่งนั้นแล้ว สิ่งที่ต้องสอดคล้องกัน ซึ่งตามมาก็คือความพร้อมที่จะกระทำให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนต่อสิ่งนั้นด้วย

#### สาเหตุการเกิดทัศนคติ

สาเหตุการเกิดทัศนคติ Sherif and Sherif. (1969 : 334 อ้างใน นุศรา แก้วสนธิ, 2542 : 10) ได้ให้ความเห็นว่าทัศนคติของบุคคลไม่ใช่สิ่งที่มีมาแต่กำเนิด แต่การที่บุคคลเกิดทัศนคตินั้นเกิดจากการเรียนรู้และได้รับประสบการณ์ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 4-6) ยังกล่าวถึงแหล่งที่ให้กำเนิด ทัศนคติที่สำคัญได้แก่

(1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) คือ การมี ประสบการณ์เฉพาะอย่างกับสิ่งที่เกี่ยวกับทัศนคตินั้น เช่น ถ้าเรามีประสบการณ์ที่ดีในการติดต่อกับบุคคลหนึ่ง เราจะมีความรู้สึกชอบบุคคลนั้นในทางตรงกันข้ามถ้าเรามีประสบการณ์ที่ไม่ดี เรามักมีแนวโน้มที่ไม่ดีไม่ชอบบุคคลนั้น

(2) การติดต่อสื่อสารกับบุคคล (Communication from Experience) ทัศนคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นจากผลการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ

(3) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) ทัศนคติบางอย่างเกิดขึ้นจากการเลียนแบบจากคนอื่น ขบวนการเกิดทัศนคติด้วยวิธีนี้ เกิดขึ้นโดยขั้นแรกจากเหตุการณ์อย่างบุคคลจะมองเห็นว่าบุคคลที่มีการปฏิบัติอย่างไร ขั้นต่อไปบุคคลนั้นจะแปลความหมายของการปฏิบัตินั้นใน รูปแบบของความเชื่อ ทัศนคติซึ่งมาจากการปฏิบัติของเรา

(4) องค์ประกอบเกี่ยวกับสถาบัน (Institution Factor) เช่น โรงเรียน สถานประกอบพิธี ศาสนา หน่วยงานต่าง ๆ สถาบันเหล่านี้จะเป็นแหล่งที่มา และสิ่งสนับสนุนให้เกิดทัศนคติอย่างชัดเจน

#### หน้าที่และประโยชน์ของทัศนคติ

Simon และคณะ (1956) และ Katz (1960) (อ้างใน นุศรา แก้วสนธิ, 2542 : 10) ได้กล่าวถึงหน้าที่และประโยชน์ของทัศนคติไว้คล้าย ๆ กันว่ามี 4 ประการ คือ

(1) หน้าที่ให้ความพอใจ (Understanding or Knowledge Function) ทัศนคติหลายอย่างช่วยให้เข้าใจโลก และสภาพแวดล้อมได้เรียนรู้ และเข้าใจการกระทำของบุคคลในสังคม สามารถอธิบาย และคาดคะเนการกระทำของตนเอง และของบุคคลอื่น

(2) หน้าที่ป้องกันตนเอง (Ego defense or Protect their self – esteem) บ่อยครั้งที่บุคคลจำเป็นต้องหาทางออกให้กับตนเองเพื่อความสบายใจ เป็นต้น ว่าการที่บางคนอื่นตรง ๆ ก็หาทางออกป้องกันตนเองว่า การที่ตนทำเช่นนั้นก็เพราะมีความจริงกับเพื่อนฝูง

(3) หน้าที่ในการปรับตัว (Adjective Function or Need Satisfaction) ทัศนคติจะช่วยบุคคลในด้านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสังคม โดยปกติบุคคลมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ และจะพัฒนาทัศนคติตามแนวทางที่คาดว่าจะสนองตอบความต้องการของตนได้ เช่น คนหันมาชอบการศึกษาเล่าเรียน เพราะเชื่อว่าการศึกษาลงจะช่วยให้มีชีวิตที่ดีขึ้น

(4) หน้าที่แสดงออกมาซึ่งค่านิยม (Value Expression) ทัศนคติช่วยให้บุคคลได้แสดงออก ซึ่งค่านิยมของตนเอง ตัวอย่างที่มีความซื่อสัตย์มาก ก็จะแสดงออกโดยการไม่ ฉ้อราษฎร์บังหลวง

### ความสำคัญของทัศนคติ

นิพนธ์ คันทะเรวี (2511 : 9) เห็นว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่ชี้นำทิศทางของอาการแสดงออกของบุคคลที่จะกระทำต่อสิ่งนั้น บุคคลหรือสถานการณ์ ทัศนคติจึงมีความสำคัญในการมีปฏิกริยาโต้ตอบสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว หากบุคคลกระทำหรือแสดงอะไรบางอย่างออกมาต่อสิ่งใดย่อมทำไปตามทัศนคติที่เขาถือสิ่งนั้น ๆ ทัศนคติจึงมีอิทธิพลในการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสัมพันธ์ทางสังคม

Edward (1978 : 196-198 อ้างใน นุศรา แก้วสนธิ. 2542 : 14) เห็นว่าในขณะที่บุคคลหนึ่งมีการปะทะสังสรรค์กับบุคคลอื่น ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกมา คือ ทัศนคติ ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ ความรู้สึก และรูปแบบของพฤติกรรมต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

### ทัศนคติแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ

(1) ทัศนคติเชิงนิมาน หรือทางบวก (Positive) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะพึงพอใจ และเห็นชอบด้วย ทำให้บุคคลต้องการเข้าใกล้สิ่งนั้น

(2) ทัศนคติเชิงนิเสธหรือลบ (Negative) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ จะทำให้บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าใกล้สิ่งนั้น (H.H. Remmers. 1954 : 6-7)

### การวัดทัศนคติ .

อุทัย หิรัญโต (2519 : 8) กล่าวว่า การวัดทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มชนได้โดยมีหลักดังนี้ คือ

1. ทิศทาง (Direction) หมายถึง ทัศนคติเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบ
2. องศา (Degree) คือ การแสดงออกมากน้อยหรือพอ ไม่พอใจ ในระดับมากน้อยเพียงใด
3. ความแน่นอน (Intensity) คือ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ จะมีลักษณะ แน่นนอน ไม่เปลี่ยนแปลงเร็วหรือช้า

### หลักในการวัดทัศนคติ

ในการวัดทัศนคติจะกระทำโดยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สังเกตจากพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการทำที่ยาก ผลลัพธ์ยังสรุปไม่ได้ว่าเป็นทัศนคติ
2. วิธีรายงานด้วยคำพูด โดยใช้แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะแบบปรนัย (Objective) เป็นที่นิยมมากกว่า ใช้ศึกษาเปรียบเทียบได้กับบุคคลจำนวนมาก

3. วิธีแปลความ เป็นวิธีวัดแบบอัตนัย เหมาะสำหรับใช้วัดบุคคลจำนวนน้อย ซึ่งต้องอาศัยเวลา ในการวัด โดยผู้ถูกวัดจะแสดงความรู้สึกนึกคิดที่จะตอบคำถามได้อย่างไม่ถูกจำกัดเวลา และขอบเขตของเนื้อหา (อุทัย หิรัญโต. 2519 : 81)

ข้อตกลงเบื้องต้นในการวัดทัศนคติ การวัดทัศนคติมักจะมีข้อตกลง (Assumption) (เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. 2522 : 94-95 ) ดังนี้

1. การศึกษาทัศนคติ เป็นการศึกษาความคิดเห็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีลักษณะคงเส้นคงวา หรืออย่างน้อยเป็นความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่ไม่เปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาหนึ่ง
2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ไม่สามารถ หรือสังเกตได้โดยตรง ฉะนั้นการวัดทัศนคติจึงเป็นการวัดทางอ้อม จากแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงออก หรือประพฤติปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนคงที่ไม่ใช่พฤติกรรมโดยตรงของมนุษย์
3. การศึกษาทัศนคติของบุคคลนั้น ไม่ใช่เป็นการศึกษาแต่เฉพาะทิศทางของบุคคลเท่านั้น แต่ต้องศึกษาถึงระดับความมากน้อย หรือความเข้มของเจตคตินั้น ๆ ด้วย

#### ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติ

ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ มากกว่าเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเอง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ซึ่งได้แก่ ศาสนา ความเชื่อในสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม สื่อมวลชนต่าง ๆ ดังนั้นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดทัศนคติของบุคคล จึงได้แก่

1. การเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การอบรมสั่งสอนอันจะเป็นการสะสม และรวบรวมประสบการณ์เอาไว้เป็นจำนวนมาก เช่น เด็กที่เกิดในครอบครัวนับถือศาสนาพุทธ จะมีความเลื่อมใสในพุทธศาสนา เพราะได้รับอิทธิพลจากการอบรมสั่งสอน หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้
2. ประสบการณ์ส่วนตัวโดยตรง เช่น การรับประทานอาหารทะเลเมื่อแพ้แล้วก็ย่อมเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่ออาหารทะเล
3. เหตุการณ์ประทับใจ ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ครั้งเดียว และรู้สึกประทับใจ ซึ่งอาจจะเป็นในทางลบ หรือบวกก็ได้
4. การรับเอาแบบทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยยอมรับเอาทัศนคติของ ผู้ที่เหนือกว่ามาปฏิบัติต่อ เช่น รุ่นน้องรับทัศนคติบางเรื่องมาจากรุ่นพี่ ลูกรับทัศนคติบางเรื่องมาจากพ่อแม่ เป็นต้น
5. เกิดจากลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละคน เช่น คนมองโลกในแง่ร้าย ก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ เสมอ
6. เกิดจากอิทธิพลของสื่อมวลชน สื่อมวลชนเป็นแหล่งให้ข้อมูลที่ก่อให้เกิดทั้งความเข้าใจ และอารมณ์ ชักจูงไปสู่การปฏิบัติได้ (ประดินันท์ อุปรมัย. 2518 : 117)

สรุป ทัศนคติ หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ รวมถึงทำที่ที่แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกอันบ่งบอกถึงสภาพจิตใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากประสบการณ์โดยตรง หรือการเรียนรู้อิทธิพลจากการเรียนรู้ทางบ้าน ทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางด้านปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นสภาพความพร้อมที่จะปฏิบัติได้ตอบได้ หากมีแรงจูงใจ และแรงขับมี 2 รูปแบบ คือ เชิงบวก และเชิงลบ เชิงบวก

เป็นการสนับสนุน เชิงลบเป็นการต่อต้าน องค์ประกอบทัศนคติมีด้วยกัน 3 ประการ 1) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ 2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก และ 3) องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรม ทัศนคติมีลักษณะแยกได้ 5 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะทางจิต และประสาท ความพร้อมที่จะสนอง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์ และเป็นพลังสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ในการเกิดทัศนคติมีสาเหตุที่สำคัญ ดังนี้ 1) ประสบการณ์เฉพาะอย่าง 2) สาเหตุจากการติดต่อสื่อสารกับบุคคล 3) สาเหตุสิ่งที่เป็นแบบอย่าง และ 4) องค์ประกอบเกี่ยวกับสถาบัน หน้าที่และประโยชน์ของทัศนคติ มีด้วยกัน 4 ประการ 1) หน้าที่ให้ความเข้าใจ 2) หน้าที่ป้องกันตนเอง 3) ในการปรับตัว และ 4) แสดงออกมาซึ่งค่านิยม ทัศนคติยังมีความสำคัญในการบอกทิศทางของอาการ ทำนายพฤติกรรม มีผลต่อพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกมา ทัศนคติมี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ ทางบวก เห็นด้วยทำให้บุคคลต้องการเข้าใกล้สิ่งนั้น และทางลบ ไม่เห็นด้วยทำให้บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าใกล้สิ่งนั้น มีเกณฑ์ในการวัดดังนี้ 1) สังเกตจากพฤติกรรมต่าง ๆ 2) วิธีรายงานด้วยคำพูด โดยใช้แบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ 3) วิธีแปลความ เป็นวิธีวัดแบบอ้อม ในการเกิดทัศนคติมีปัจจัยที่ทำให้เกิด ได้แก่ การเรียนรู้ ประสบการณ์ส่วนตัวโดยตรง เหตุการณ์ประทับใจ การรับเอาแบบทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เกิดจากลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล หรือเกิดจากอิทธิพลของสื่อมวลชน

การศึกษาทฤษฎีทัศนคติ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิด การออกแบบสอบถาม เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าทัศนคติเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าของพนักงานในสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการนำทฤษฎีมาใช้จึงทำให้ผู้วิจัยเข้าใจเนื้อหาของเรื่องทัศนคติมากยิ่งขึ้น

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม

#### ความหมายของพฤติกรรม

คำว่า พฤติกรรม หรือ Behavior นี้อธิบายความหมายได้โดยสังเขปว่า คือกิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนี้อาจเป็นได้ทั้งในรูปคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเอง และหรือต่อสิ่งภายนอก เช่น หน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้

ในสมัยที่โลกก้าวหน้าไปในทางวิทยาศาสตร์และการอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้กิจกรรมต่าง ๆ นิยมคาดผลงานไม่ว่าจะเป็นรูปผลผลิตหรือบริการโดยใช้กฎเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ เช่นว่า ใช้คนเท่านั้น วัดฤดูบเท่านั้น เครื่องจักรเท่านั้น และทุนรอนเท่านั้น ผลลัพธ์จะต้องเป็นเท่านั้น เป็นต้น แต่ตามความเป็นจริงแล้วผู้บริหารทุกคนทราบอยู่แก่ใจดี หาได้เป็นไปตามที่คาดคำนวณไว้ไม่ ยังมีปัจจัยอะไรบางอย่างที่มองไม่เห็นด้วยตา และนำมาวัดคำนวณด้วยไม่ได้ และปัจจัยนี้ก็มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานด้วย และสิ่งนั้นคือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล นักคิดเริ่มหันมาสนใจปัญหาตัวบุคคลกันอีกในระยะ 200 ปีมานี้ พร้อมๆ กับการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกิจการบริหารงาน นั่นคือเริ่มเห็นจริงกันว่า นักบริหารจะบริหารงานให้ประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น ไม่อาจจะอาศัยวัสดุใหม่ หรือเครื่องจักรกลใหม่ ๆ เท่านั้น แต่จะต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากคนในวงงานนั้นด้วย ในอันที่จะใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่ มีผู้เริ่มในการนี้หลายท่าน เช่น เซอร์ ฟรานซิส เบคอน , เปโรเนท์ , ชาลส์ แคมบาช , โรเบิร์ต โอเวน , เฟรเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ , และเอลตัน เมโย เป็นต้น อย่างยิ่งผลจากการค้นคว้าและวิจัยของเมโยทำให้พบว่า การจะได้ผลงานอย่างสูงสุคนั้นจะต้องปฏิบัติต่อคนในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่เครื่อง

จักร และถือเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญยิ่งของหัวหน้าหน่วยงานนั้น ที่จะถึงศึกษาคนของตนว่าเขามีความรู้สึกหรือมีความนึกคิดอย่างไร เมโย ได้ชี้ให้เห็นว่า “นักบริหารจะต้องปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลที่รวมกันแน่นสนิท ยิ่งกว่าจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มของเอกชนที่ยังรวมกันไม่ติด” การที่จะเข้าใจการประพฤติปฏิบัติของคนซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า พฤติกรรม ( Behavior ) นั้น จำต้องพิจารณาหาสาเหตุว่า เหตุใดบุคคลจึงประพฤติปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ในวิธีนั้น ๆ แทนที่จะเป็นวิธีอื่น ซึ่งเป็นความพยายามที่จะเข้าใจถึงความกดดันภายในของบุคคลนั่นเอง เพราะพฤติกรรมอันมาจากความกดดันภายในนี้ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยที่เจ้าตัวทำไปโดยสำนึกหรือไม่ก็ตาม และจะมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ก็ตาม พฤติกรรมนี้มีผลทั้งทางสนับสนุนหรือขัดขวาง กิจการขององค์การหรือหน่วยงานก็ได้ จึงเห็นได้ว่าพฤติกรรมนี้ส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคลและการที่บุคคลมีพฤติกรรมซ้ำ ๆ ซาก ๆ พฤติกรรมนั้นก็มีทางที่จะก่อตัวจนกลายเป็นนิสัยของบุคคลได้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ในแง่ความสมเหตุสมผลอยู่ไม่น้อย แต่ก็มีได้หมายความว่า จะละเลยต่อแง่ของความไม่สมเหตุสมผล เพราะทั้งสองแง่นี้มีความสำคัญมิได้ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย

จากความหมายของพฤติกรรมโดยสังเขปนี้ ต่อไปเราจะได้พิจารณากันว่าพฤติกรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

### ความสำคัญของพฤติกรรม

พฤติกรรมเป็นสมบัติ หรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งที่มีชีวิต ซึ่งในที่นี้เราจะพิจารณาเฉพาะของมนุษย์เท่านั้น เพราะเหตุว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัยที่ประกอบกันเข้าเป็นองค์การเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ ดังได้กล่าวแล้วว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและตัวบุคคลนี้หาใช้สิ่งที่ผู้บริหารงานจะบังคับได้ตามชอบใจของตนได้ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มคนนั้นต่างก็มีบุคลิกลักษณะมีความต้องการ และมีคุณค่า (Value) แตกต่างกันไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะบังคับบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่ผู้บริหารต้องการย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากบุคคล ฉะนั้น นักบริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูงและตะล่อมมากกว่าการใช้อำนาจบังคับพร้อมกันนั้นก็ต้องก่อให้เกิดการประนีประนอม ระหว่างจุดประสงค์ขององค์การกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกันหรือมีการขัดแย้งน้อยที่สุดด้วย

เรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ โทมัส ไดรเออร์ เปรียบเทียบไว้อย่างน่าทึ่งในหนังสือ The Executive as Human Chemist โดยกล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับคุณลักษณะของธาตุแต่ละอย่างทางเคมี นักบริหารเปรียบเทียบกับนักเคมีที่ดำเนินงานในห้องทดลองที่มีธาตุทางเคมีต่าง ๆ มากมาย การที่นักเคมีจะผสมสารเคมีเหล่านั้นเข้าด้วยกันนักเคมีต้องทราบคุณสมบัติของสารแต่ละอย่างดีแล้ว มิฉะนั้นสารที่ผสมได้อาจเป็นได้ทั้งยารักษาโรคที่จะช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ หรืออาจเป็นวัตถุระเบิดที่จะทำลายตัวนักเคมีนั้น รวมทั้งห้องทดลอง (หน่วยงาน) ให้พินาศไปได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่นักเคมีหรือผู้บริหารงานในองค์การนั้น ๆ ที่จะต้องรู้จักใช้สาร หรือบุคคลให้ถูกต้องตามลักษณะ หรือพฤติกรรมอันหมายถึงความเข้าใจความสามารถคาดคะเน และสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากบุคคลทุกคนที่ร่วมกันในองค์การ (Dreier. 1954 : 3 )

อนึ่ง พึงเข้าใจว่าอำนาจ, ระเบียบวินัย และความเฉียบขาดมิใช่จุดสุดท้าย (End) ในการที่จะบังคับบุคคลให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Willing co - operation) เพราะแม้ในวงการทหารก็ยอมรับในเรื่องคุณค่าของบุคคล ดังเช่น จอมพล มอนตโกเมอรี นักทหารผู้ยิ่งใหญ่ในสงครามโลกครั้งที่สอง และมีประสบการณ์จาก

การบัญชาการรบมาเป็นเวลานานกล่าวว่า “เป็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่า สงครามนั้นเอาชนะกันได้จากดวงใจของมนุษย์เป็นเบื้องต้น...” , “วัตถุประสงค์ที่นายพลจะต้องจัดการด้วยนั้นก็คือ คนนี้เป็นความจริงในวงการพลเรือนเช่นกัน...” , “ในการยุทธ์ กองทัพจะต้องแข็งแกร่งเหมือนเหล็กกล้า และก็จะทำให้แข็งแกร่งเช่นนั้นได้, แต่ก็เหมือนกับเหล็กกล้านั้นแหละที่ว่าจะทำให้มีคุณภาพดีเยี่ยมได้ก็ต้องมีการเตรียมอย่างมากมาย และหลังจากที่มีส่วนประกอบที่เหมาะสมและจัดทำอย่างถูกวิธี มันไม่เหมือนกับเหล็กในแง่ที่ว่า กองทัพนั้นเป็นเครื่องมือที่ละเอียดอ่อนและอาจเสียหายได้ง่าย องค์ประกอบเบื้องต้นแรกของกองทัพคือทหาร ฉะนั้นถ้าจะจัดการกองทัพให้ดีแล้ว ก็มีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักคุณลักษณะของบุคคล” ( Montogomcry. 1959 : 72-78)

ต่อไปเราจะได้พิจารณากันว่า พฤติกรรมของบุคคลนั้นมีอะไรบ้างเป็นมูลฐาน ความจริงมูลฐานเหล่านี้ได้กล่าวไว้อย่างกระจัดกระจายในหนังสือหลายเล่มและหลายประเภท หลังจากที่ได้ศึกษาและประมวลเข้าด้วยกันจึงพอสรุปได้ ดังจะได้กล่าวต่อไป แต่เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจจึงได้แบ่งที่มาออกไว้เป็นหมู่เหล่า ทั้งในบทความนี้จะพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน จึงจำเป็นต้องแบ่งช่วงเวลาประกอบเข้าไปด้วยเป็น ก่อนเข้าทำงานและหลังจากเข้าทำงาน

### มูลฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

ก่อนที่จะกล่าวถึงมูลฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม เห็นควรจะทำความเข้าใจในขั้นต้นด้วยว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนนั้น เมื่อบุคคลรวมเข้าเป็นองค์การ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขององค์การเองขึ้น และพฤติกรรมขององค์การนี้ก็แตกต่างกับพฤติกรรมของส่วนบุคคล เพราะพฤติกรรมในองค์การหรือจะเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ พฤติกรรมของกลุ่มคน (Group) นั้นเกิดขึ้นใหม่โดยอิทธิพลของบุคคลที่ร่วมงานกันนั่นเอง เช่นเพื่อนฝูง หัวหน้างาน ตลอดจนระเบียบแบบแผน หรือแบบธรรมเนียมขององค์การนั้น (Simon) เพราะองค์การก็คือที่รวมจิตใจของคนหลายคนเข้าด้วยกัน (Collective Mind) อันเป็นการรวมทั้งความคิดและการกระทำซึ่งแตกต่างกันของบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (หลว่งวิเชียร แพทยาคม. 2479 : 123) และจะสามารถอธิบายเหตุผลของการเกิดพฤติกรรมของกลุ่มคนได้แจ่มแจ้งขึ้น หากจะยอมรับทราบความจริงข้อหนึ่งทางจิตวิทยา มนุษย์ว่าตัวเองเป็นสัตว์ที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ (Simon) นั่นก็คือแม้จะไม่ทั้งพฤติกรรมเดิมส่วนตัว แต่ก็มีแนวโน้มเอียงที่จะยอมรับอิทธิพลทางพฤติกรรมของกลุ่มหรือหน่วยงานนั้นมาเป็นของตนอีกด้วย การที่ผู้บริหารองค์การจะใช้ข้อเท็จจริงนี้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยการพยายามที่จะให้อิทธิพลของพฤติกรรมขององค์การอยู่เหนือพฤติกรรมของบุคคล และให้กลืนพฤติกรรมของบุคคลเสีย นั้น จำต้องศึกษาถึงระยะแห่งอิทธิพล (Range of Influence) ที่ช่วยก่อพฤติกรรมของบุคคลให้ต้องแก้ไขก่อน ว่าสืบเนื่องสะสมมาอย่างไร

ขอให้เรามาดูกันว่าอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลในการก่อพฤติกรรมของบุคคล และเพื่อสะดวกในการทำความเข้าใจ จึงจะแยกมูลฐานของอิทธิพลออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ

1. มูลฐานอันเกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง
2. มูลฐานอันเกิดมาจากอิทธิพลของกลุ่มอื่น ๆ ภายนอกองค์การที่บุคคลนั้นทำงานอยู่และ
3. มูลฐานอันมาจากอิทธิพลของกลุ่มภายในองค์การเอง

### มูลฐานพฤติกรรมอันเกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง

ซึ่งมูลฐานประเภทนี้จะเห็นว่ามีมาจาก 3 ทางด้วยกัน คือ บุคลิกลักษณะ (Personality) สัญชาตญาณ (Instincts) และความต้องการ (Needs) หากเราจะพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละทางดังกล่าวนี้ ก็พบว่าบุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้น ย่อมเกิดจากผลรวมของปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะทางร่างกาย (Physical) ลักษณะทางจิตใจ (Mental) อารมณ์ (Emotion) สภาพแวดล้อม (Environments) และความเป็นมาแต่หนหลัง (Background) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องช่วยอย่างสำคัญในการพิจารณาบุคคล ประกอบกับงานที่จะมอบให้ เช่น ร่างกายเป็นเครื่องพิจารณาความตรากตรำของงานที่จะมอบให้ จิตใจเป็นเครื่องพิจารณาถึงความเสี่ยงอันตรายของงานสภาพแวดล้อมดั้งเดิมของบุคคลนั้น เป็นเครื่องพิจารณาประเภทงานที่เหมาะสมกับความเชื่อ หรือประเพณีของบุคคลนั้น ความเป็นมาแต่หนหลัง เช่น ประสบการณ์ หรือการศึกษาที่เป็นเครื่องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่ต้องการเขานี้ไวไวหวัหวั เป็นต้นตัวอย่างของการเข้าใจปฏิกิริยาของอารมณ์มนุษย์เมื่อเกิดแรงผลักดันทางเหตุการณ์นั้นน่าจะดูได้จากบรมครูทางทหารผู้หนึ่ง คือ ซุนซู่ ซึ่ง B.H. Liddell Hart ยกมากล่าวไว้ในหนังสือของเขาว่า "เมื่อท่านโอบล้อมกองทัพข้าศึกจงเปิดทางออกไว้ทางหนึ่ง โปรดอย่าบีบบังคับข้าศึกที่จนตรอกให้หนักนัก" (Sun Tzu. 1957 : 14)

ซึ่งน่าจะพิจารณาได้ว่า การที่คนในที่ล้อมลั่นหวังในการต่อสู้ นั้น เราเหลือหนทางไว้ให้คนใช้ปฏิกิริยาของอารมณ์ ในการคิดหนีแต่อย่างเดียวกว่า หากไม่เปิดโอกาสไว้ให้อารมณ์แห่งความกลัวและอยากเอาตัวรอดจะกลายรูปเป็นความหาญกล้าอย่างบ้าบิ่น

ขอให้เราหันกลับไปพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยฟอร์มบุคลิกลักษณะของบุคคลอีกครั้งหนึ่งซึ่งมีถึง 4 – 5 ประการดังได้กล่าวแล้ว แต่พอจะสรุปอย่างหยาบ ๆ เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ เพียง 3 ประการเท่านั้น คือ (Department of Army. 1958 : 12 – 18)

1. สืบสายเลือด (Heredity) เป็นบุคลิกลักษณะที่เกิดตามสายเลือดจากบิดามารดา เช่น ในแง่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจและอารมณ์ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลจะมีบุคลิกภาพตามสายเลือดได้มาเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ของผู้คนด้วย ฉะนั้นประวัติบรรพบุรุษจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะใช้พิจารณาประกอบประวัติบุคคลในการมอบหมายงาน

2. สภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ชีวิตครอบครัว โรงเรียน ความเชื่อ (Belief and Myth) ตลอดจนวัดตามศาสนาที่ตนนับถือ และความเคยชิน เช่น อาหารที่เคยรับประทาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เองที่ช่วยฟอร์มบุคลิกให้แก่บุคคลนอกเหนือไปจากที่ได้รับทางสายเลือด ฉะนั้น การจัดการ การจัดหน่วยงาน การวางระเบียบหน่วยงาน ตลอดจนการให้สวัสดิการ และการมอบหมายงาน จึงจำต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมซึ่งจะเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถน้อมจิตใจของผู้ร่วมงานให้สนับสนุนจุดประสงค์ขององค์การได้โดยปราศจากการต่อต้าน ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดในการปกครอง (หมายรวมถึงการจัดองค์การดำเนินการปกครอง) ในระบอบประชาธิปไตยนั้น ท่านประธานาธิบดีลินคอล์น กล่าวว่า ต้องเป็นการปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน เพราะเมื่อประชาชนดำเนินการได้เอง ระบบหรือวิธีการย่อมจะสอดคล้องกับชีวิตของประชาชาติ (Life of Nation) (ซุน กาญจนประการ. 2503)

3. ประสบการณ์ (Experience) บุคคลแม้จะเติบโตมาในภาวะแวดล้อมเดียวกันแต่หากมีประสบการณ์ต่างกันแล้ว ก็อาจมีบุคลิกลักษณะต่างกันออกไปได้ เพราะประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจะมีผลกระทบกระเทือนต่อลักษณะร่างกายและจิตใจ ความต่างกันทางประสบการณ์จะมีบทบาทต่ออารมณ์ และที่ท่าของบุคคลด้วย ประสบการณ์ในที่นี้ขอให้พึงเข้าใจว่า หมายถึงการศึกษาอบรม ความเคยผ่านงาน เคยผ่านต่อเหตุการณ์ตลอดจนการประสบเคราะห์กรรม เช่น อุบัติเหตุหรือความเจ็บไข้ได้ป่วย ฯลฯ พอจะยกตัว

อย่างบางประการได้เช่นคนที่เคยถูกทรยศตกโงมา จะกลายเป็นคนขอประแสงและไว้ใจคนน้อยลงคนที่เคยประสบอุบัติเหตุจากการเดินทางและหลีกเลี่ยงการเดินทาง คนที่เคยเจ็บไข้ด้วยโรคบางชนิดอาจมีอารมณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

พึงสังเกตว่า บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้นไม่ใช่สิ่งตายตัวย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากปัจจัยที่ประกอบเป็นบุคลิกลักษณะนั้นเปลี่ยนแปลงไป ในการบริหารงานนั้น ประสพการณ์จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยพิจารณาใช้คนหรือบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน และเป็นเครื่องช่วยบ่งชี้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ถูกจุดอีกด้วย

พฤติกรรมอันเกิดจากตัวบุคคลเอง ในประการอื่นนอกจากบุคลิกลักษณะแล้วก็ได้แก่

สัญชาตญาณ ซึ่งในประการนี้ ไม่จำเป็นที่ต้องอธิบายมากเพราะเป็นที่เข้าใจกันอยู่โดยทั่วไปแล้วว่ามีลักษณะอะไรบ้างทั้งเป็นการเกินขอบเขตของบทความนี้ด้วย แต่พอจะยกตัวอย่างสัญชาตญาณบางประการที่เป็นเครื่องช่วยก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล โดยที่เจ้าตัวจะปฏิบัติไปโดยจิตสำนึกหรือไม่ก็ตาม เช่น สัญชาตญาณแห่งการกลัวตาย หรือไม่กล้าเสี่ยงหรือความอยากที่จะคงอยู่ต่อไป ซึ่งสัญชาตญาณนี้อาจมาในรูปไม่ยอมรับผิดชอบเพราะกลัวพลาด ไม่อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพราะเกรงว่าตัวเองจะไม่เหมาะสมกับรูปใหม่นั้น อย่างไรก็ตาม สัญชาตญาณดังกล่าวอาจมาในรูปที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การก็มี เช่น เกรงว่าจะดำรงอยู่ในตำแหน่งไม่ยึดเพราะความรู้น้อยหรือไม่ทันสมัย จึงพยายามศึกษาเล่าเรียนอยู่เสมอ เกรงว่าหน่วยงานตนซึ่งมีวิธีทำงานล้าสมัยและหย่อนประสิทธิภาพจะถูกยุบเสีย จึงชวนช่วยที่จะปรับปรุงหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังมีสัญชาตญาณอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งผู้อ่านอาจนำมาใคร่ครวญและพิจารณาว่า การที่บุคคลมีพฤติกรรมเช่นนั้นน่าจะเนื่องมาจากสัญชาตญาณอะไร

ประการสุดท้ายที่เป็นมูลฐานให้เกิดพฤติกรรมของตัวบุคคลก็คือ ความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ (Basic Human Needs) (Department of Army : 14) การที่รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นที่ยอมรับกันในสังคมหนึ่ง ๆ และให้เป็นที่ยอมรับของเจ้าของพฤติกรรมด้วยนั้น จำต้องมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสม และเงื่อนไขดังกล่าวนี้เองอาจกล่าวได้ว่าเป็นรากแห่งพฤติกรรมของกลุ่ม ซึ่งอาจอธิบายได้ในรูปความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ อันจะแยกเป็นประเด็นใหญ่ได้สองประเด็น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) การที่คนจะสามารถยังความพอใจให้แก่ตนตามความต้องการทางร่างกายนั้น ความต้องการทางร่างกายนี้จะกลายเป็นจุดมุ่งหมาย (Goal) ซึ่งจะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นทางใจ (Motivation) ในอันที่จะทำให้คนมีพฤติกรรมในแบบหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะความต้องการทางร่างกายที่วุ่นนี้ได้แก่ความต้องการเสื้อผ้า อาหาร ที่อยู่ ยารักษาโรค หรือเงินทองเพื่อจับจ่ายใช้สอยเพื่อสนองความต้องการอันนั้น

2. ความต้องการที่รับรู้มา (Learned Needs) ความจริงถ้าจะพูดให้เข้าใจง่าย ๆ น่าจะเรียกว่าเป็นความต้องการทางใจ ซึ่งได้แก่การที่มนุษย์ประเมินค่าภาวะการณ์อันหนึ่ง ๆ โดยพิจารณาว่า ภาวะการณ์นั้น ๆ จะเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของตนแค่ไหน ความต้องการดังกล่าวนี้ ได้แก่ความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ความยอมรับให้ตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Approval) และการที่สังคมจะรับรู้ในความเป็นไปของตน (Recognition) หากจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ความต้องการอันนี้ก็คือความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อน (The need for communal life) ซึ่งสืบเนื่องมาจากสัญชาตญาณของการอยู่เป็นฝูง (Herd instinct) นั้นเอง (Adler. 1949 : 26 – 27) การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย และไม่แต่เท่านั้นยังเกิดความมั่นใจว่าตนจะสามารถดำรงอยู่ในโลกต่อไป ความต้องการในความปลอดภัยและความคงอยู่มีอิทธิพลทำให้มนุษย์ยอมรับปรับตนเองให้เข้ากับสังคมดังที่ Simon เรียกว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่สามารถปรับตนเองต่อภาวะแวดล้อมได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ มนุษย์จึงพยายามประพฤติตามสังคมที่ตน

สังกัด (Folkway) เพื่อให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ยอมรับระเบียบแบบแผนและจรรยาบรรณของสังคม เท่านั้นยังไม่พอ มนุษย์ยังมีความโน้มเอียงที่สำคัญอีกสองประการ (Adler : 103) ที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ นั่นคือ ความรู้สึกเข้ากับสังคมได้ (social feeling) (Adler : 30) และความรู้สึกอยากให้สังคมเห็นความสำคัญของตน ความโน้มเอียงประการหลังนี้เอง คนจะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่าตนเองบัดนี้ไต่ยืนอยู่ ณ ที่ใด และก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานได้เพียงใด การที่คนยอมทำงานหนักตรากตรำ ก็เพื่อต้องการให้บรรลุผลสำเร็จที่ตนตั้งไว้ และพร้อมกันนั้นก็อยากให้คนอื่นรับทราบผลสำเร็จนั้นด้วย ฉะนั้นการที่บุคคลจะทำความดีอันใดอันหนึ่ง ถ้าไม่ได้รับการรับรอง หรือรับรู้จากสังคม บุคคลนั้นก็มักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง เช่น กลายเป็นคนเฉื่อยชาต้องงาน ไม่สนใจใยดีและไม่อยากที่จะทำดีต่อไป

นักบริหารพึงระลึกว่า ความต้องการของมนุษย์นี้มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน เพราะเมื่อมนุษย์มีความต้องการ ความต้องการอันนั้นก็จะกลายเป็นรูปเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานไม่ว่าจะเป็นโดยจิตสำนึกหรือไม่ก็ตาม ซึ่งจะกล่าวละเอียดในตอนต่อไป สมดังที่แอดเลอร์กล่าวไว้ในหนังสือเล่มเดียวกันว่า “ไม่มีมนุษย์คนใดจะคิด รู้สึก ตั้งใจ ผัน หากว่าสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนี้จะไม่ได้ออกกำหนดตั้งใจหมายสืบต่อขยาย และมุ่งไปถึงจุดมุ่งหมายที่สำนึกอยู่ตลอดเวลา” (Adler : 17)

จากที่กล่าวถึงมูลฐานแห่งพฤติกรรมของตัวบุคคลมาแล้วจะเห็นได้ว่า มีแนวโน้มที่จะยอมรับอิทธิพลของพฤติกรรมของกลุ่ม (ทั้งนอกองค์กรและในองค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่) อยู่แล้วเป็นอันมาก

#### มูลฐานพฤติกรรมจากอิทธิพลของกลุ่มภายนอกองค์กร

ได้กล่าวแล้วว่าในบทความนี้จะพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมในการทำงาน ฉะนั้นกลุ่มหรือสมาคมใดก็ตามที่ไม่ใช่องค์การที่บุคคลทำงานอยู่ จะถือว่าเป็นกลุ่มภายนอกองค์กรทั้งสิ้นความจริงกลุ่มภายนอกที่กล่าวนี้หมายรวมถึงอิทธิพลใด ๆ ที่มีส่วนในการก่อบุคลิกลักษณะของบุคคลด้วย แต่ได้กล่าวถึงมาแล้ว ฉะนั้นในที่นี้จึงจะจำกัดเฉพาะอิทธิพลของกลุ่มภายนอกที่มีต่อบุคคลภายหลังที่บุคคลนั้นได้เข้าร่วมงานในองค์กรแล้ว เท่านั้น กลุ่มดังกล่าวได้แก่สหภาพแรงงาน ชีวิตแต่งงาน สมาคมอาชีพ และสมาคมเพื่อความบันเทิงอื่น ๆ เป็นต้น การที่บุคคลไปเข้าร่วมสังสรรค์ และความสัมพันธ์กับองค์กร หรือสังคมอื่นใดนอกไปจากองค์กรที่ตนทำงานอยู่ องค์กรหรือสังคมนั้นก็ย่อมมีอิทธิพลภายในตัวของมันเองที่จะช่วยฟอร์มรูปพฤติกรรมให้แก่สมาชิกไม่มากนักน้อย พฤติกรรมนี้อาจกระทบกระเทือนถึงพฤติกรรมอันเป็นแบบฉบับขององค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ด้วยก็ได้ และก็เป็นที่ไปในเชิงสนับสนุนหรือขัดขวาง อันเป็นทางนำไปสู่ผลดีและผลเสียขององค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ เช่น สภาพแรงงาน หากเป็นสหภาพที่ดำเนินการตามอุดมคติในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างมีเหตุมีผล สมาชิกซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรก็ย่อมสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ที่มีสมรรถภาพเพราะไร้ข้อวิตกกังวลที่ไม่จำเป็น ผลดีก็ย่อมบังเกิดแก่องค์กรที่สมาชิกรู้สึกทำงานอยู่ แต่ตรงข้ามหากสหภาพตั้งหน้าแต่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างไร้เหตุผล หรือผู้ดำเนินการสหภาพนั้นฉวยผลประโยชน์เพื่อสร้างอำนาจส่วนตัวและไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรที่มีสมาชิกรู้สึกทำงานอยู่ และหากสมาชิกเห็นคล้อยตามจุดมุ่งหมายของสหภาพ แต่กลับไม่ได้รับความสมหวังจากองค์กรของตนเพราะองค์กรไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้ตามมาคือการต่อต้านด้วยการทำงานไม่ให้มีสมรรถภาพ และอาจลุกลามไปได้ถึงการนัดหยุดงาน ชีวิตแต่งงานก็มีส่วนฟอร์มพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากชีวิตแต่งงานมีผลกระทบกระเทือน จิตใจ อารมณ์ และขวัญใจ ได้ ทั้งทางก่อประโยชน์และเสีย เช่น อาจกลายเป็นคนรักงาน เอาใจใส่งาน หรือละทิ้งงานตลอดจนอาจกลายเป็นผู้ทุจริตต่อหน้าที่ได้ น่าสังเกตว่าอิทธิพลจากภายนอกองค์กรมักจะมีอย่างสูงต่อองค์กรที่มีโครงสร้าง

ของสังคมภายในไม่แนบแน่น (Low Cohesive group) หรือ (Perry. 1954 : 11 – 13) องค์การที่มีหน้าที่ติดต่อกับประชาชนมาก ๆ หรือองค์การสาขาที่อยู่ห่างไกลจากองค์การกลาง เป็นต้น

### มูลฐานพฤติกรรมจากอิทธิพลขององค์การที่บุคคลทำงานอยู่

ตามความมุ่งหมายที่เห็นชอบร่วมกันแล้ว โดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบกันออกไปเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและความสามารถของบุคคล และกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานของส่วนรวมอันหนึ่ง ในอันที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์โดยให้มีความขัดแย้งแต่น้อยที่สุด และให้ยังความพอใจให้แก่ทั้งผู้ที่ได้รับผลงานนั้น และผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ เอง” (white. 1955 : 26)

จากคำจำกัดความอันนี้ จะเห็นได้ว่า มีประเด็นสำคัญกว่า องค์การคือบุคคลร่วมกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่เห็นชอบร่วมกัน (จุดมุ่งหมายขององค์การและของบุคคลผู้ร่วมงานตรงกัน) และมีความขัดแย้งน้อยที่สุด ซึ่งในประเด็นที่ยกมานี้เราจะพบว่าขึ้นอยู่กับอิทธิพลของพฤติกรรม ทั้งของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การเองเป็นสำคัญ

และก่อนที่เราจะพิจารณากันถึงอิทธิพลภายในขององค์การก็ควรทำความเข้าใจแต่ต้นว่าองค์การใดองค์การหนึ่งก็ตามจะมีลักษณะสองลักษณะซ้อน หรือแฝงกันอยู่ นั่นคือองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งหมายถึง องค์การที่แบ่งความสัมพันธ์ภายใน คืออำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ตามตัวบทกฎหมาย ส่วนอีกลักษณะหนึ่งที่แฝงอยู่คือองค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Organization) อันหมายถึงความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวระหว่างบุคคลที่ทำงานกัน เช่น มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ องค์การทั้งสองลักษณะนี้ มีความแตกต่างกันในแง่สำคัญคือ องค์การอย่างเป็นทางการมักจะมีเหตุผลสมผลไม่มีความเป็นส่วนตัว (Rational and Impersonal) แต่องค์การอย่างไม่เป็นทางการมักจะเป็นเรื่องของอารมณ์ และความเป็นส่วนตัว (Emotional and Personal) (white)

ในสองลักษณะแห่งองค์การนี้ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาบ้างแล้ว จะเห็นได้ว่าลักษณะอย่างไม่เป็นทางการมีบทบาทในการทำงานมาก เพราะสิ่งแรกที่คนเข้าร่วมในองค์การใหม่ ๆ สนใจก็คือดูว่า คนในองค์การนั้นเขาประพฤติปฏิบัติกันอย่างไร แทนที่จะหาทางทราบว่าจะเรียบแบบแผนข้อบังคับเป็นอย่างไร เพราะระเบียบแบบแผนข้อบังคับเป็นเพียงสิ่งไม่มีตัวตนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับบุคคล ที่จะปฏิบัติตามหรือไม่เพียงใดเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการประพฤติปฏิบัติอันแท้จริงของบุคคลในองค์การนั้นต่างหากเป็นสิ่งที่สมาชิกใหม่จะพึงปฏิบัติตามเพราะมีตัวตนเห็นได้ชัดกว่าและเป็นการว่าง่ายด้วย เนื่องจากสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลอยู่แล้ว เรามักจะเคยได้ยินคำพังเพยแบบไทยว่า “เข้าเมืองตาหลิ่วให้หลิ่วตาตาม” ในแบบต่างประเทศ “เข้ากรุงโรม จงทำอย่างชาวโรมันทำ” หรืออะไรทำนองนี้ จากความฝังใจที่ได้ยินจาก คำพังเพยบวกกับความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก บุคคลจะยอมรับวิถี ทางปฏิบัติตามคนหมู่มาก (Folkway) หรือแบบธรรมเนียมตลอดจนประเพณี (Tradition and Mores) ของสังคมนั้น ๆ แต่โดยดี ซึ่ง Dunn และ Dobzhansky กล่าวว่า :

ความจำเป็นที่สำคัญยิ่งในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมมนุษย์ใด ๆ นั้น ย่อมเหมือนกันทั้งสิ้น กล่าวคือความสามารถที่จะเรียน จากประสบการณ์และที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับความต้องการและสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ (Dunn and hansky. 1952 : 133)

ส่วนอิทธิพลขององค์การอีกประการหนึ่ง คืออิทธิพลขององค์การในลักษณะเป็นทางการ ซึ่งได้แก่ระเบียบข้อบังคับ วินัย จริยา และการฝึกอบรม เป็นแบบแผนอย่างเป็นทางการที่บ่งถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การทุกคนสัญญาตนผสมกับความต้องการทำให้มนุษย์มุ่ง

มันต่อสิ่งสำคัญสามสิ่งในชีวิต คือ ความรักการทำงานและการสมาคม (Adler : 103) ฉะนั้น เมื่อบุคคลตัดสินใจเข้าร่วมในองค์การใดจึงเท่ากับบุคคลนั้นได้ยอมรับโดยปริยายแล้วว่า ตนจะสามารถยอมรับได้และจะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคมนั้น (Rules of Game) ได้โดยจะไม่มีข้อขัดแย้งหรือมีแต่น้อยซึ่งไม่ยากแก่การแก้ไขตนเอง

อนึ่ง จะเห็นได้ว่า อิทธิพลขององค์การทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการนี้เป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดจนบางครั้งไม่อาจแยกออกจากกันได้ หรือยิ่งกว่านั้นยังอาจเปลี่ยนรูปกันได้ (Simon) เช่นผู้บังคับบัญชาที่ใช้แต่อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับ และระเบียบวินัยก็จะเรียกได้ว่าเป็นอิทธิพลอย่างเป็นทางการ แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าผู้บังคับบัญชานั้นใช้ความสามารถทางประมุขศิลป์ โดยการทำเป็นตัวอย่าง ให้คำแนะนำตักเตือนอย่างเห็นอกเห็นใจด้วยความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ มีความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามใช้เทคนิคที่จะโน้มน้าวให้จุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ กรณีเช่นนี้ก็จะเรียกได้ว่าเป็นอิทธิพลขององค์การอย่างไม่เป็นทางการไป

หลังจากที่เราได้พิจารณามูลฐานแห่งพฤติกรรมทั้งสามโดยนัยสังเขปแล้ว และก่อนที่จะกล่าวถึงลักษณะอาการของพฤติกรรมเหล่านั้นเห็นสมควรจะได้ทำความเข้าใจในตอนนี่ว่า คนเราทำงานด้วยความประสงค์อะไร อันจะช่วยให้มองเห็นพฤติกรรมในการทำงานได้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น หรือจะกล่าวให้ง่าย ๆ ก็คือ เราจะพิจารณากันในปัญหาที่ว่า “คนต้องการอะไรจากการทำงาน” และ “ถ้าเขาไม่อาจบรรลุจุดประสงค์นั้นได้ อะไรจะเกิดขึ้น”

ความพึงใจหรือต้องการของบุคคลในการเข้าทำงานนั้น อาจแยกออกไปได้หลายประการคือ (Strauss and Sayles. 1960 : 7 – 31)

1. ความพึงใจที่นอกเหนือไปจากการทำงาน (Off the Job satisfaction)
2. ความพึงใจจากการทำงานแท้ ๆ (On the Job satisfaction)

สำหรับความพึงพอใจที่นอกเหนือไปจากการทำงานนั้นก็คือ การที่บุคคลหวังผลตอบแทนเป็นเงินตราเพื่อที่จะได้นำไปแลกเปลี่ยนเป็นอาหาร เสื้อผ้า และความต้องการทางร่างกาย อื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ชีวิต ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงมิได้สนใจแต่เพียงว่า ค่าตอบแทนนั้นจะมากเพียงใด แต่ยังสนใจไปถึงว่าจะได้รับไปอีกนานเท่าใดด้วย นั่นคือแฝงอยู่ในรูปความต้องการความมั่นคงนอกจากนั้นคำว่า “ความก้าวหน้า” จึงมีการตีความหมายต่างกัน เช่น ส่วนมากคิดถึงการได้รับเงินตอบแทนสูงขึ้น แต่ก็มีบางคนคิดถึงการได้รับเกียรติภูมิสูงขึ้น ในสังคมนั้นด้วยการพยายามทำความสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งจากความคติริเริ่มของตนเอง (เช่นการค้นพบยาชนิดหนึ่ง) ทั้ง ๆ ความสำเร็จนั้นอาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของตนก็ได้

ส่วนความพึงพอใจที่จะได้จากการทำงานแท้ ๆ นั้นอาจแยกได้เป็นสองประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เช่น ต้องการความช่วยเหลือ หรือความรู้จากคนอื่น ดังกล่าวมาแล้วแต่ต้น และ (2) ความต้องการที่เพื่อประโยชน์ของตนเอง (Egoistic Needs) อันเป็นความพอใจส่วนตัวของตัวเอง ในสองประเด็นนี้จะเห็นได้ว่ามีคุณค่าต่างกัน คือ คนที่มีความโน้มเอียงไปทางความต้องการทางสังคมมากจะมีลักษณะเป็นคนโอนอ่อนต่อสังคมอย่างสิ้นเชิง ส่วนคนโน้มเอียงเพื่อประโยชน์ของตนเองมากก็จะมีลักษณะเสรีจากสังคมจนเกินไป ฉะนั้นลักษณะที่พึงประสงค์ในแง่การบริหารงาน ก็คือความสมดุลระหว่างสองลักษณะนี้

และเพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจในรายละเอียดจึงขอยกตารางจากหนังสือ Personal – The Human Problems of Management มาแสดงไว้ ณ ที่นี้

ตาราง 2 แสดงความต้องการของบุคคลในการทำงาน

| ความต้องการที่นอกเหนือไปจากการทำงาน                                                                             | ความต้องการจากการทำงานแท้ ๆ                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                 | ความต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง                                                                                                                                                                                                                           | ความต้องการทางสังคม                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินค่าตอบแทน</li> <li>- ความก้าวหน้า</li> <li>- ความมั่นคง</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จจากสิ่งที่ตนริเริ่มเอง</li> <li>- ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อส่วนรวม</li> <li>- หาความชำนาญ</li> <li>- ทราบความสำเร็จของตนเอง</li> <li>- ความรู้สึกเป็นอิสระแก่ตนเอง</li> <li>- หาความรู้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มิตรภาพ</li> <li>- การอยู่รวมกลุ่ม</li> <li>- ให้คนอื่นเห็นความสำคัญ</li> <li>- การทำงานร่วมกัน</li> <li>- การได้มีโอกาสได้ช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>- การได้รับความช่วยเหลือ</li> <li>- ความรู้สึกว่าคุณเป็นอะไร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- คำชมเชย</li> <li>- การรับรอง</li> <li>- ความเอาใจใส่</li> <li>- ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมด้วย</li> <li>- ความรู้สึกใจความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน</li> <li>- ได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม</li> </ul> |

จากแผนภาพแสดงความต้องการของบุคคลในการทำงานนี้ จะช่วยให้นักบริหารเข้าใจปฏิกิริยาของบุคคลของตนในการทำงาน ทั้งจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาทางพฤติกรรมได้บ้าง เพราะดังได้กล่าวแล้วว่าพฤติกรรมในการทำงานนั้นเท่ากับเป็นภาพฉายให้เห็นความดิ้นรนภายใน ในอันที่บรรลุความต้องการนั่นเอง

### ลักษณะอาการแห่งพฤติกรรมในการทำงาน

จากที่ได้พิจารณามูลฐานที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานแล้ว และเมื่อกิจกรรมจะปรากฏออกมาเป็นลักษณะอาการนั้น ยังมีสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบอีกบางประการ เพราะอาการแห่งพฤติกรรมนั้นมีใช้ว่าจะแสดงออกมาได้ตรง ๆ แต่ยังมีปัจจัยภายนอกจะคอยผันแปรลักษณะแห่งพฤติกรรมนั้นได้อีกด้วย ความจริงก็เป็นที่ยอมรับแล้วว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ส่วนมากมีลักษณะเป็นจิตใต้สำนึกและไม่สามารถ (Sub – Conscious and Non – Rational) ด้วยเหตุนี้จึงกระทบกระเทือนจากปัจจัยภายนอกได้ง่าย แม้กระนั้นก็ตามพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยจงใจ (Deliberate) และการตัดสินใจตกลงใจเลือกวิธีปฏิบัติ (Choice) ก็มีส่วกระทบกระเทือนจากปัจจัยดังกล่าวนี้ด้วยไม่น้อย

บุคคลอาจจะกระทำอะไรได้จำกัด ณ ชั่วโมงหนึ่ง แต่บุคคลนั้นก็ยังสามารถที่จะทำอะไรต่ออะไรได้อีกหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ฉะนั้นการที่สามารถที่จะพิจารณาลักษณะอาการของพฤติกรรมให้ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสองประการ คือ ปัจจัยทางคุณค่า (Value Element) และปัจจัยทางข้อเท็จจริง (Factual Element) ซึ่งจะกล่าวถึงปัจจัยทั้งสองนี้ให้พอเข้าใจได้ง่าย ๆ คือ เมื่อบุคคลจะลงมือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป เขาย่อมต้องคำนึงหรือถามตัวเองเสมอว่า ทำไปทำไม คือ มีจุดมุ่งหมาย (Ends) อะไร และจะอย่างไร คือ จะปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้อย่างไร (Means) หากเราเปรียบเทียบจุดมุ่งหมายเป็นปัจจัยทางคุณค่า และวิธีปฏิบัติเป็นปัจจัยทางข้อเท็จจริง แล้วจะเห็นได้ว่านอกจากปัจจัยสองตัวนี้แยกออกจากกันได้ยาก มักจะแฝงกันอยู่เสมอและอาจสลับเปลี่ยนกันได้ เพราะจุดมุ่งหมายแต่ละอันอาจเป็นเพียงบันไดหรือเป็น

แนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายเท่านั้น เช่น ข้าราชการเข้าศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ จุดมุ่งหมาย (Ends) ที่เห็นได้ชัดแจ้ง คือการเรียนรู้วิธีการบริหารราชการที่มีหลักเกณฑ์ แต่เมื่อพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วก็จะพบว่า การเรียนรู้นี้เป็นเพียงบันได (Means) ที่จะก้าวไปสู่การทำงานที่ได้ผลดียิ่งขึ้นในหน้าที่ราชการของตน ยิ่งกว่านั้นอาจแฝงไว้ด้วยจุดประสงค์ในส่วนลึกของบุคคลหรือใช้คำว่าคุณค่าส่วนบุคคล (Personal Value) ที่ต้องการจะก้าวหน้าในตำแหน่งการงานนี้ยิ่งขึ้นอันเป็นจุดมุ่งหมายในขั้นปลาย (Ultimate objective)

ปัจจัยทางคุณค่าที่อาจพบได้เสมอในการตัดสินใจขององค์กรนั้น อาจแยกได้ 4 ประการ คือ จุดประสงค์ขององค์กร การประสิทธิภาพ การสนับสนุนของผู้ร่วมงาน และคุณค่าส่วนบุคคลจุดประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติ เช่น ถ้าต้องการผลอย่างนี้ จะทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลที่ตั้งไว้ ทั้งจุดประสงค์ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุน หรือขัดขวาง หรือแม้แต่จะถือโอกาสฉวยประโยชน์ใส่ตน ได้ส่วนแบ่งประสิทธิภาพก็จะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติว่าวิธีใดจะได้ผลดีที่สุด และประหยัดที่สุด สำหรับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณค่าส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคล หากองค์กรและบุคคลมีความต้องการสอดคล้องกันก็ย่อมได้รับความสนับสนุน ถ้าไม่สอดคล้องกันก็ผลตรงข้าม จึงเห็นได้ว่า แม้มูลฐานแห่งพฤติกรรมจะเป็นอย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจผันแปรได้ด้วยปัจจัยทางคุณค่า หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยทางคุณค่ามีผลกระทบกระเทือนโดยตรงต่อพฤติกรรม

ปัจจัยอีกประการหนึ่งคือ ปัจจัยทางข้อเท็จจริงนั้นเล่าก็มีขอบเขตกว้างขวางและมีบทบาทต่อการเลือกหนทางปฏิบัติในการบริหารงานราชการมิใช่น้อย ปัจจัยทางข้อเท็จจริงได้แก่ข่าวสารที่ผู้ร่วมงานทุกคนจะพึงทราบ เพื่อเป็นเครื่องพิจารณาถึงปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ เมื่อได้พิจารณาถ่องแท้แล้วจึงสามารถใช้ความรู้ความชำนาญเข้าแก้ปัญหาได้ หรืออย่างน้อยก็ช่วยบรรเทาความอยากรู้อยากเห็นเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ Ranney กล่าวไว้ในหนังสือของเขาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่อยากรู้อยากเห็น (Inquisitive animal) ในสิ่งที่เกี่ยวกับตน เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าปัจจัยทางข้อเท็จจริงส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติ หรือต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังจะยกตัวอย่าง เช่น บุคคลในองค์กรเข้าใจว่าตนได้รับคำตอบแทนตัวอย่างไม่สมเหตุผลจึงเริ่มจะมีพฤติกรรมด้วยการเรียกร้อง ต่อต้านทำงานไม่ให้มีประสิทธิภาพ แต่ต่อมาได้ทราบข้อเท็จจริงถึงภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น หรือความจำเป็นขององค์กรด้วยประการใดก็ตาม หรือทราบระดับคำตอบแทนขององค์กรอื่น ๆ ก็ตามความเข้าใจต่อข้อเท็จจริงนี้มีผลให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ทั้งในรูปตรงกันข้ามหรือหย่อนความรุนแรงลง เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้จึงพอจะกล่าวสรุปได้ว่า ก่อนที่พฤติกรรมจะปรากฏรูปอันแท้จริงออกมา นั้น ได้ผ่านการกลั่นกรองจากปัจจัยทางคุณค่าและปัจจัยทางข้อเท็จจริงมาแล้ว ต่อจากนั้นจึงจะปรากฏออกมาในลักษณะที่เห็นได้โดยทั่วไป

นอกจากนี้ยังมีท่านผู้รู้ของไทยอีกผู้หนึ่ง คือ นายแพทย์ประสพ รัตนากร ได้แบ่งประเภทบุคคลไว้ 10 จำพวก เป็นการแบ่งโดยพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Inter – personal relations ซึ่งนายสะอาด ตันสุภผล ได้นำมากล่าวไว้ในหนังสือเล่มเดียวกัน คือจำพวกฉุนเฉียวโมโหร้าย จำพวกขี้อายและเก็บตัว – ขอบงานประจำโต๊ะจำพวก ขอบวุ่นวายระราน – ขอบงานติดต่อนอกกว่างานประจำโต๊ะ จำพวกนี้ระแวงอิจฉา – ไม่อยากเห็นใครได้ดี คอยจับผิดผู้อื่น จำพวกลมดีลมร้าย – เช่น จำพวกที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถคาดเหตุการณ์ทางบ้านของผู้บังคับบัญชานั้นได้จากอารมณ์คำ จำพวกติดต่อดียาก – เจยเมยต่อผู้มาติดต่อ หรือพูดหวาน ๆ อย่างเสียไม่ได้ จำพวกชอบรุกราน ชอบทำตัวเป็นผู้นำใฝ่อำนาจ ไม่ชอบให้มีคนใหญ่อื่น ๆ ในที่เดียวกับตน จำพวกที่ถ่อมตัวเพื่อโอ้อวดขูข่มความปราณี – ชอบพูดว่างานมาก จำพวกระวัง

จัด เช่น พวกที่เห็นแก่ตัวในการใช้จ่ายเงินและพวกสุดท้าย คือ จำพวกที่มีความเชื่ออย่างพิสดาร เช่น เชื่อโชคกลาง จากความแตกต่างของบุคคลนี้เองจะเป็นเครื่องชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงอาจมีได้ทั้งสองคล้อยและ/หรือขัดแย้งกัน

การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลโดยลักษณะแห่งบุคคลในประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าลักษณะบางอย่างก็เป็นประโยชน์แก่องค์การ บางอย่างก็เป็นผลเสียแก่องค์การ และปริมาณแห่งความมากน้อยในผลดีหรือผลเสียนี้ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคคล เช่น หากเป็นลักษณะของบุคคลชั้นเสมียนพนักงาน ผลกระทบกระเทือนก็มีได้น้อย แต่ถ้าเป็นลักษณะของบุคคลชั้นหัวหน้า ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาผลกระทบกระเทือนก็มีมาก เพราะอย่างน้อยก็เป็นตัวอย่างพฤติกรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจยังให้เกิดการคล้อยตามหรือขัดแย้งได้

ลำดับต่อไปจะได้พิจารณาลักษณะอาการพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมทำงานอยู่ในองค์การว่าจะมีแบบและการแสดงออกอย่างไรบ้าง และขอกล่าวไว้ในที่นี้อีกครั้งหนึ่งว่าพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในวงงานนั้น คือการประพฤติปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นส่วนมากในหมู่สมาชิกด้วยเหตุนี้จึงมีผลบังคับแก่สมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสมาชิกก็มีความโน้มเอียงที่จะยอมรับอยู่แล้ว Simon ชี้ให้เห็นว่าการที่จะดูความเป็นไปขององค์การใดก็ตาม จะดูได้จากเกณฑ์ที่ว่า องค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสมาชิกเพียงใด โดยกล่าวว่า “...ถ้าเราต้องการที่เข้าใจว่า มีเหตุการณ์องค์การบริหารแห่งใด ๆ เป็นไปอย่างไร เราจำเป็นต้องเข้าใจว่า องค์การนั้นมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของผู้ที่ทำงานในองค์การนั้นอย่างใดเสียก่อน....”

ด้วยเหตุนี้จึงจะนำพฤติกรรมของกลุ่มสี่ชนิด ซึ่งแบ่งตามแง่การยอมรับและการให้ความร่วมมือแก่การตัดสินใจตกลงใจ (การวินิจฉัยสั่งการ) ของหัวหน้าหน่วยงานนั้น เพราะนับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใด (จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และของกลุ่มตรงกันหรือไม่ บุคคลและกลุ่มหรือแม้หน่วยงานเอง ได้รับความพอใจด้วยกันทุกฝ่ายตามจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายหรือไม่ ฯลฯ) พฤติกรรมของกลุ่มสี่แบบนี้ Sayles แบ่งไว้ดังนี้คือ

1. กลุ่มเฉื่อยชา (Apathetic Group)
2. กลุ่มรวนเร (Erratic Group)
3. กลุ่มกลยุทธ์สูง (Strategic Group)
4. กลุ่มหัวเก่า (Conservative Group)

ลักษณะโดยทั่วไปของกลุ่มเหล่านี้ก็คือ จำพวกเฉื่อยชาหรือปล่อยงาน มักเกิดจากความไม่พอใจบางประการ หรือมีความต้องการในสิ่งใดแล้วไม่ได้รับ ภายในกลุ่มเองก็ไม่มีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นอะไรนัก ผู้ที่เป็นผู้บังคับอย่างเป็นทางการก็ไม่ได้รับ ภายในกลุ่มเองก็ไม่มีคามยอมรับนับถือและมักมีหัวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ คือนับถือกันขึ้นเองแฝงอยู่ทั่วไป จำพวกรวนเร เป็นพวกที่ถูกชักจูงง่าย มักเกิดจากการควบคุมทางการบังคับบัญชาหย่อนมาก คือมีการรวบรวมอำนาจการบังคับบัญชามากเกินไปด้วยบุคคลจำนวนน้อย ทำให้ขอบเขตแห่งอำนาจการบังคับบัญชาครอบคลุมได้ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม กลุ่มจำพวกนี้ก็สามารถที่จะถูกโน้มน้าวให้สนับสนุนองค์การได้ง่าย อีกจำพวกหนึ่งคือ พวกกลยุทธ์สูง นับได้ว่าเป็นพวกที่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแนบแน่นมาก เป็นกลุ่มที่มีความกดดัน (Pressure Group) สูงในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ของตน แต่กระนั้นก็ตามมักจะเลือกใช้จังหวะกดดันได้เหมาะสมกับเหตุการณ์พึงสังเกตว่า กลุ่มจำพวกนี้มีผลทำงานดีอยู่เกือบตลอดเวลา กลุ่มสุดท้ายได้แก่ จำพวกหัวเก่า นับได้ว่าเป็นกลุ่มที่มั่นคง (Stable) มากกว่าเพื่อน ทำงานไปเรื่อย ๆ แต่ก็คอยจับตาดูภาวะทั่ว ๆ ไปว่าจะกระกระเทือนตัวเพียงใด พวกนี้เป็น

พวกพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่มีสิ่งกระทบกระเทือนใจ Grievance ได้ยากเมื่อต้องการสิ่งใดก็ไม่เร่งรัด พร้อมทั้งจะคอยผลอย่างใจเย็น จะใช้ความกดดันก็เฉพาะต่อเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนโดยเฉพาะเท่านั้น ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มนี้จัดอยู่ในระดับปานกลาง คือไม่แน่นอนมากนัก แต่ก็ไม่หลวม

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดในบทความนี้จะชี้ให้เห็นได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์เกิดจากอิทธิพลหลายอย่าง ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจกล่าวได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการทำงานและสามารถจะกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวแก่กิจกรรมขององค์กรใดๆ ก็ได้ พฤติกรรมมี มूलฐานมาจากทั้งทางสายเลือดสัญชาตญาณ และสังคมภายนอกที่แวดล้อมอยู่เป็นสิ่งที่ป็นธรรมชาติได้สร้างสรรค์มาให้และที่ได้จากการสะสมมาเป็นช่วงเวลาอันยาวนาน จนกลายเป็นจิตใต้สำนึกซึ่งเมื่อมีเหตุการณ์ภายนอกมากระทบกระทั่งเข้าไม่ว่า จะเป็นลักษณะที่สอดคล้องหรือขัดข้อง กับความรู้สึกในจิตใต้นั้นก็ตาม จิตใต้สำนึกจะบงการให้มนุษย์มีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ภายนอกนั้นๆ จึงอาจไม่มีความสมเหตุสมผลก็ได้ จนแม้เจ้าตัวผู้เป็นเจ้าของพฤติกรรมเองก็อาจให้คำอธิบายไม่ได้

การทำงานทุกอย่างมีมนุษย์ร่วมอยู่ด้วยเป็นปัจจัยสำคัญ และยิ่งมีความรู้ใหม่ๆ เครื่องจักรกลใหม่ๆ เกิดขึ้นมาก กิจกรรมก็ยิ่งจะนับวันกว้างขวางใหญ่โตขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วยเหตุนี้ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่ร่วมงานกันอยู่ก็ยิ่งห่างเหินกันออกไปตามลักษณะงาน จนกลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) ยิ่งขึ้น แต่แม้กระนั้นผลงานอันแท้จริงหาได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้นไม่ ยังคงขึ้นอยู่กับมนุษย์เช่นเดิม และกลับยิ่งต้องการความร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริงมากกว่าเดิมเสียอีกด้วย เหตุนี้เองการบริหารงานจึงมีเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ และถือเป็นลักษณะสำคัญอย่างยิ่งยวดของนักบริหาร หรือผู้เป็นหัวหน้างาน ในอันที่จะใช้วิธีการอันถูกต้องทำนองคลองธรรมเพื่อที่จะสามารถเก็บเกี่ยวความร่วมมือร่วมใจ จากบุคคลที่ร่วมงานให้ได้มาในรูปของความสมัครใจ และการจะได้มาซึ่งผลดังกล่าวก็ต้องอาศัยนักบริหารหรือหัวหน้างานมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์อย่างถ่องแท้พร้อมกันนั้นก็ต้องเข้าใจและรู้จักใช้ความรู้ทางประมุขศิลป์อย่างได้ผล กล่าวคือรู้จักใช้ พระเดชหรือพระคุณตามกาลเทศะและตัวบุคคลได้อย่างเหมาะสม

การทำงานให้มีประสิทธิภาพและให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกับที่ตั้งไว้ โดยให้ได้รับความพอใจด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการหรือแม้ประชาชนผู้จะได้รับผลจากงานนั้นก็ตาม เป็นแนวนิยมปฏิบัติกันในกลุ่มพวกที่เห็นคุณค่าของตัวคน อันเป็นมूलฐานของวิถีทางแห่งประชาธิปไตยซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะการทำงานสมัยนี้ แม้แต่การตัดสินใจตกลงใจหรือที่เรียกว่าการวินิจฉัยสั่งการ ก็ได้กลายรูปเป็นการตัดสินใจที่ต้องการความเห็นชอบจากหลายฝ่ายประกอบกัน (Interdependence) ไปแล้ว ลักษณะของนักบริหารหรือหัวหน้างานในปัจจุบันจึงต่างกับแบบโบราณที่ต้องการความเสียงดังกล่ามใหญ่ มาเป็นผู้ชำนาญประมุขศิลป์ในอันที่จะสามารถอำนวยการแก่บุคคลผู้ร่วมงานได้อย่างดี

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวความคิด การออกแบบสอบถาม เนื่องจากผู้วิจัยมีแนวความคิดว่า พฤติกรรมการทำงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ของพนักงานในสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อโครงการ CRM น่าจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆ โดยจะเน้นที่ ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงานดังกล่าวข้างต้นที่มีต่อโครงการ CRM

#### 4. ประวัติการดำเนินงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (Advance Info Service Public Company Limited-AIS) ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิตอลจีเอสเอ็ม (GSM-Global System for Mobil Communication) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อพ.ศ.2529 ภายใต้การดำเนินธุรกิจให้เช่าและบริการคอมพิวเตอร์

- พ.ศ. 2533** องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ได้มอบสัมปทานให้กับบริษัทเป็นผู้ติดตั้งและให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิตอลจีเอสเอ็มในประเทศไทยเป็นเวลา 20 ปีในระยะแรกบริษัทได้เริ่มดำเนินการติดตั้งเครือข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่เซลลูลาร์ 900 เพื่อให้ บริการแก่ผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลเป็นพื้นที่แรกหลังจากนั้นได้ขยายเครือข่าย ให้กว้างไกลและรวดเร็วที่สุด ในประเทศไทย
- พ.ศ. 2538** บริษัทฯยังคงพัฒนาและขยายเครือข่ายทั้ง 2 ระบบต่อไป เพื่อเพิ่มพื้นที่บริการให้มากที่สุด นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้พัฒนาบริการเสริมอื่นๆควบคู่ไปด้วย เช่น บริการข้ามแดนอัตโนมัติด้วยบริการนี้ผู้ใช้บริการสามารถนำโทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบดิจิตอลจีเอสเอ็ม เครื่องเดิมไปใช้ในต่างประเทศที่มีข้อตกลงร่วมกันได้โดยเปิดให้บริการกับประเทศฮ่องกง เป็นประเทศแรก
- พ.ศ. 2541** บริษัทดำเนินนโยบายมุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจ แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการเซลลูลาร์ 900 และ ดิจิตอลจีเอสเอ็ม ด้วยการเปิดศูนย์บริการ Priority Call Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาและการบริการต่างๆ ที่เกี่ยวกับ โทรศัพท์เคลื่อนที่แก่ลูกค้าทางโทรศัพท์ ทั้งในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภูมิภาค ต่างๆ ประกอบกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับปรุงและเสริมประสิทธิภาพด้านบริการไม่ว่าจะเป็นระบบ CUBICS ที่ทดแทนระบบการจัดเก็บเงินแบบเก่ารวมทั้งงานคอมพิวเตอร์ ทุกระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บเงินเช่น ในส่วน ของ Back Office, Service Center, Call Center, Fraud Management และ SIS เพื่อให้ผู้ใช้บริการมั่นใจในคุณภาพการใช้งาน และงานบริการได้อย่างแน่นอนจนควบคู่กันไปกับการพัฒนาเครือข่ายให้ครอบคลุมทั่วประเทศโดยมีสถานีฐาน เพิ่มถึง 2,600 สถานีฐานซึ่งแบ่งเป็นสถานีฐานของระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิตอลจีเอสเอ็ม ระบบละ 50%พร้อมทั้งได้เพิ่มการ ใช้บริการข้ามแดนอัตโนมัติ ในประเทศต่างๆ ทำให้บริษัทเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีจำนวนผู้ใช้ บริการมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย
- พ.ศ. 2542** ในเดือนมกราคม เอไอเอส ได้จับมือกับบริษัท สิงคโปร์ เทเลคอมในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนา บริการแก่ลูกค้าและ เป็นการนำจุดแข็งของทั้งสองฝ่ายมาร่วมกันทั้งในด้านเทคโนโลยี วิศวกรรม และการบริหารเครือข่ายที่ซับซ้อน เงินทุน และประสบการณ์ ในธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานงานบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้มาก และมีประสิทธิ

ภาพตรง ตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังนั้นลูกค้าของบริษัทจึงมั่นใจ ได้ว่าการบริการของ เอไอเอส จะอยู่บนมาตรฐานของความเป็นมืออาชีพระดับสากลอย่างแท้จริง

พ.ศ.2544

นับเป็นความสำเร็จ และความภาคภูมิใจอีกครั้งหนึ่งที่นิตยสารเอเชีย มานี นิตยสารทางการเงินชั้นนำของเอเชีย ฉบับประจำเดือนธันวาคม 2000 / มกราคม 2001 ได้ทำการจัดอันดับบริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่สุดของประเทศต่างๆ ในเอเชียประจำปี 2000 โดยสำรวจจากกลุ่มนักลงทุน ผู้จัดการกองทุน ผู้บริหารระดับสูงด้านการลงทุน นักวิจัยด้านการเงินการลงทุน และ สถาบันการเงินชั้นนำต่าง ๆ ลงความเห็นให้บริษัท เป็นบริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง (The Overall Best Managed Company in Thailand 2000) ซึ่งความสำเร็จนี้มาจากการที่บริษัทมีความชัดเจนในแนวนโยบายการดำเนินงานและความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่มีการจัดองค์กรที่ชัดเจนโดยยึดหลัก

1. ความโปร่งใสในการดำเนินงาน
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพทางธุรกิจ
3. มีการดำเนินนโยบายปฏิบัติการทางการเงินที่มีวินัยและรัดกุม
4. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานรวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร
5. ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการ โดยเริ่มมีแนวความคิดในการนำ ระบบการตลาดที่เน้นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( CRM ) มาใช้

พ.ศ.2545

มีการพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ CRM ไปพร้อมๆกัน ในหลายด้าน ได้แก่

1. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า AIS Way เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการให้บริการ ให้สอดคล้องกับ Concept CRM คือ เน้นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยมีหลักในการปฏิบัติหรือนิยามอยู่ 12 ข้อ ดังนี้
  - 1.1 ทุกคนทำหน้าที่อย่างมีคุณภาพสูงสุด เพราะผลงานของเราจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าทุกคน
  - 1.2 องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดบ้าง เราจะมุ่งแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์
  - 1.3 มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของเรา และยินดีแก้ไขปัญหาร่วมกัน
  - 1.4 แก้ไขปัญหา และใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อลูกค้าเป็นอันดับแรก
  - 1.5 เสนอทางเลือกอยู่เสมอ
  - 1.6 เปิดใจรับฟัง และแลกเปลี่ยนปัญหา,ข้อจำกัด รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน
  - 1.7 ขอความช่วยเหลือ และสนับสนุน เมื่อไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง
  - 1.8 ยอมรับในข้อดกพร่วมกัน และนำไปปฏิบัติตามที่ตกลง
  - 1.9 มีวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อลดข้อผิดพลาด
  - 1.10 กล้าเสนอแนะปรับปรุง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

1.11 พัฒนาดตนเองอยู่เสมอ

1.12 พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจของความสำเร็จในธุรกิจ

2. ปรับปรุงระบบ Computer ใหม่ทั้งระบบเป็นมูลค่าประมาณ 3,000 ล้านบาท เพื่อรองรับการให้บริการแบบ Customer Segmentation และ One on One Marketing เพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน, การกลับมาใช้บริการของลูกค้าเก่า และการแสวงหาลูกค้าใหม่

3. สร้างแรงจูงใจในการแข่งขันการใช้ AIS Way โดยการเสนอชื่อเพื่อนร่วมงานที่ใช้ AIS Way ในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ

พ.ศ.2546

1. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุน การให้บริการแบบ CRM ได้แก่

1.1 Retention Program คือการให้สิทธิลูกค้าปัจจุบัน สามารถเปลี่ยน Promotion ให้เหมาะกับลักษณะการใช้งานของตน โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ , การให้สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้า Segment ต่างๆ เช่น ลูกค้า High Value ได้สิทธิเลือกใช้สนามกอล์ฟฟรี หรือ ดูภาพยนตร์ฟรีในรอบพิเศษก่อนฉายจริง

1.2 Recovery Program คือ การขอโทษพร้อมเสนอของชดเชยความรู้สึก เมื่อพนักงานหรือบริษัทปฏิบัติงานผิดพลาดต่อลูกค้า

1.3 Save Team Program คือ การรักษาลูกค้าปัจจุบันไม่ให้ออกจากระบบ และชักชวนลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการ เช่น ให้ Incentive สำหรับพนักงานบริการประจำสำนักงานบริการ AIS ทุกคนที่สามารถโน้มน้าวลูกค้าที่เป็น Value Segment ที่แจ้งความประสงค์ขอยกเลิกการใช้บริการ ให้เปลี่ยนใจกลับมาใช้บริการตามเดิม หรือ พนักงาน Call Center ที่สามารถโทรเชิญชวนลูกค้าเก่าที่ยกเลิกบริการไปแล้วให้กลับมาใช้บริการใหม่ ก็จะได้ Incentive เช่นกัน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิน ทิวรรณรักษ์ . 2543 ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ความพึงพอใจการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาปัจจัยองค์ประกอบ ความพึงพอใจในการทำงานที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ พบว่า 1. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง 2. พนักงานเพศชายที่มีอายุครบ 30 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพนักงานที่มีประสบการณ์ที่มีประสบการณ์ทำงานครบ 3 ปีขึ้นไป จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานเพศหญิงที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับสูงกว่า ปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 3 ปี แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. พนักงานที่มีสถานภาพทางครอบครัวสมรส จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีสถานภาพทางครอบครัวโสด อย่างมีนัยสำคัญ 4. ปัจจัยส่วนตัว ได้แก่ ระดับการศึกษาปัจจัยองค์ประกอบความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.53

5. พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มี ความพึงพอใจในการทำงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ .0001 6. ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.01 ในระดับที่ค่อนข้างสูง

**นางลักษณ์ คชฤทธิ์ . 2543** ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สังกัดภาคนครหลวง 3 จำนวน 78 คน และพบว่าผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านมีผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.83 และองค์ประกอบของการปฏิบัติงานในแต่ละด้านล้วนแล้วแต่อยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคือ ปริมาณงานและคุณภาพ ความสามารถในการเรียนรู้งาน การวางแผนและการจัดระบบงาน การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การใช้เวลาและการตรงต่อเวลา ความคิดริเริ่มตามลำดับ การวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ ได้แก่ อายุ ระดับ การศึกษา ระดับชั้น ระยะเวลา จำนวนปีการทำงาน และรายได้ ส่วนปัจจัยที่มีผลในการปฏิบัติงานนั้นได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส การสนับสนุนจากครอบครัว และแผนสิ้นสุดการทำงาน

**ประณิชา บุญเกียรติ . 2541** ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 72 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ธนาคารกรุงไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมอยู่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแยกตามองค์ประกอบของงาน พบว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมธนาคารกรุงไทย มีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ ในด้านความแตกต่างของระดับความพึงพอใจของตัวแปรเพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส แผนสิ้นสุดการทำงาน ความสุขในชีวิตครอบครัว พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่พบว่าระยะเวลาทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**มานิต คุ่มภัย . 2541** ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษา ภาคกลาง 4 เขต 3 โดยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบพบว่า การยอมรับนับถือความสำเร็จในการทำงานมีความพึงพอใจสูงสุด ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจงานต่ำสุดคือ ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานตามลำดับ สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ เพศ แผนสิ้นสุดการทำงาน ตำแหน่ง และระดับชั้นของพนักงาน หน้าที่ในความรับผิดชอบ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา สภาพเศรษฐกิจ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสุขในชีวิตครอบครัว ขนาดของสาขา

**รณ ภู่วางไพโรจน์ . 2540** ได้ศึกษาผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะของงานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลในเขตกรุงเทพมหานคร มุ่งศึกษาผลของปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และความต้องการสัมฤทธิ์ผลที่มีต่อความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงานกับความพึงพอใจในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มพนักงานชายมีความพึงพอใจมากกว่าเพศหญิงกลุ่มพนักงานที่สมรสมีความพึงพอใจงานมากกว่ากลุ่มพนักงานโสด กลุ่มพนักงานที่มีวุฒิมัธยมศึกษา

ต่ำกว่า และ สูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงานพอใจในงานสูงกว่าพนักงาน ที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน มีระดับความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน และความ ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ ซึ่งจากการ วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงส่วนกลุ่มตัวอย่างพบ ว่าความหลากหลายทักษะความสำคัญของงาน และ ความมีอิสระในการตัดสินใจงานมีความสัมพันธ์กับความความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุนันท์ แก้วกล้า . 2542 ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.ธนาคาร กสิกรไทย ภายใต้การรื้อระบบการทำงานใหม่ : กรณีศึกษาพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาใน สำนักงานเขต 43 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 140 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บมจ. ธนาคารกสิกรไทยในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าสภาพ แวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงที่สุดสำหรับข้อมูลภูมิหลังของพนักงานด้าน เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ตำแหน่ง เงินเดือน อายุ งานที่แตกต่างกันจะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนระดับการ ศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับความพึงพอใจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิจัยเรื่อง ทักษะคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติการบริการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบริษัท และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานให้ สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้วิธีการสุ่มแบบมีจุดมุ่งหมายเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 14 สาขา เพื่อสามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาบุคลากร ของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสาขาที่นำมาวิจัยครั้งนี้ได้แก่

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างเมื่อทราบประชากร เพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่จะยอมรับได้ว่า เหมาะสมที่เป็นตัวแทนของประชากรได้ โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 (.05) โดยใช้สูตร (Yamane : 1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากร  
 $e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง (ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้เท่ากับร้อยละ 5 หรือ .05 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นที่ระดับ 95%)

เมื่อแทนค่าในสูตรเท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= \frac{338}{1 + [(338) \times (0.05)^2]} \\ &= 183.69 \end{aligned}$$

เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถามเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 10% ( $183 \times 10\% = 18.3$ ) รวมทั้งสิ้น

201 คน จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 338 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน (Two-Stage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Sampling) โดยคำนวณหาสัดส่วนของพนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร วิธีการคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละบริษัท} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละบริษัท} \times 201}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

ตาราง 3 กลุ่มประชากรที่จะทำการสุ่มในแต่ละบริษัท

| สาขา                              | จำนวนพนักงาน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>แบ่งตามสัดส่วน |
|-----------------------------------|--------------|--------------------------------------|
| 1. สำนักงานใหญ่                   | 43           | 26                                   |
| 2. สาขาชินวัตรทาวเวอร์ 3          | 23           | 14                                   |
| 3. สาขาบ้านฉาง                    | 20           | 11                                   |
| 4. สาขาเซ็นทรัลพระราม 2           | 17           | 10                                   |
| 5. สาขาเซ็นทรัลพระราม 3           | 19           | 11                                   |
| 6. สาขาเดอะมอลล์ บางแค            | 23           | 14                                   |
| 7. สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ          | 28           | 17                                   |
| 8. สาขาเซ็นทรัล บางนา             | 29           | 17                                   |
| 9. สาขาแฟชั่นไอส์แลนด์            | 19           | 11                                   |
| 10. สาขาเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า        | 29           | 17                                   |
| 11. สาขาสยามสแควร์                | 17           | 10                                   |
| 12. สาขาเมเจอร์ ฮอลล์วัดแจ้งวัฒนะ | 16           | 10                                   |
| 13. สาขาฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต      | 27           | 16                                   |
| 14. สาขาเวสต์เทรด                 | 28           | 17                                   |
| <b>รวม</b>                        | <b>338</b>   | <b>201</b>                           |

ขั้นที่ 2 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้กับ การพนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 สาขา

## 2. วิธีการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Exploratory Study) วิจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS ที่มีต่อโครงการ CRM ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ

ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาหาทัศนคติของพนักงานประจำสำนักงานบริการที่มีต่อโครงการ CRM มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงาน ประจำสำนักงานบริการ AIS ที่มีต่อโครงการ CRM โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบและปลายปิด ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาประยุกต์เป็นลักษณะและข้อคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) นำมาประมวลผลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows สร้างแบบสอบถามทั้งหมด 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นแบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choice) และให้เลือกตอบข้อที่เหมาะสมและเป็นความจริงที่สุด ซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

เพศ และ ระดับการศึกษา จะวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

อายุ จะวัดข้อมูลประเภทที่มีการจัดเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งได้ข้อมูลมาจากฝ่ายบุคคลของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการกำหนดช่วงอายุ จำนวนได้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 110)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{ช่วงอายุ} &= \frac{55 - 20}{7} \\ &= 5 \end{aligned}$$

ตาราง 4 แสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้แบบสอบถาม

| ช่วงอายุ       |
|----------------|
| 1. 21 – 25 ปี  |
| 2. 26 – 30 ปี  |
| 3. 31 – 35 ปี  |
| 4. 36 – 40 ปี  |
| 5. 41 ปีขึ้นไป |

ระดับการศึกษา ใช้การวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ตำแหน่งงาน ใช้การวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งได้ข้อมูลมาจากฝ่ายบุคคลของฝ่ายบุคคลของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. พนักงานระดับ 3 - 4
2. พนักงานระดับ 5 - 7
3. พนักงานตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป

ระยะเวลาในการทำงานระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งได้ข้อมูลมาจากฝ่ายบุคคลของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) การกำหนดช่วง ของ ระยะเวลาของกลุ่มตัวอย่างคำนวณได้ ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned} \text{ช่วงระยะเวลาการทำงาน} &= \frac{0 - 9}{3} \\ &= 3 \text{ ปี} \end{aligned}$$

ตาราง 5 แสดงช่วงระยะเวลาการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้แบบสอบถาม

| ระยะเวลาการทำงาน |            |
|------------------|------------|
| 1.               | 0 - 2 ปี   |
| 2.               | 3 - 5 ปี   |
| 3.               | 6 - 8 ปี   |
| 4.               | 9 ปีขึ้นไป |

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความรู้ความเข้าใจของพนักงานประจำสำนักงานบริการเป็นข้อแบบเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งมีคำถามจำนวน 10 ข้อ มีการวัด 2 ระดับแบบใช้สำหรับการวัดแบบสอบถามประเภทความรู้ความเข้าใจ ทักษะของคำถามด้านลักษณะในเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีคำตอบให้เลือก 2 ตัวคือ ใช่ และไม่ใช่ มีข้อที่ต้องการคำตอบว่า "ใช่" จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 7, 8, 9 และ 10 ส่วนข้อที่ต้องการคำตอบว่า "ไม่ใช่" จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3, 4, 5 และ 6 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ผู้ตอบมีความรู้ความเข้าใจ สามารถตอบคำถามอย่างถูกต้องให้ 1 คะแนน

ผู้ตอบไม่มีความรู้ความเข้าใจ สามารถตอบคำถามอย่างถูกต้องให้ 0 คะแนน

เมื่อรวมคะแนนและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับความรู้ความเข้าใจออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. 2529 : 27)

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\begin{aligned}
 & \text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง} \\
 & = \frac{10 - 0}{3} \\
 & = 3.33
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

| ระดับความรู้ความเข้าใจ          | จำนวนข้อที่ตอบถูก | ระดับเปอร์เซ็นต์ (%) |
|---------------------------------|-------------------|----------------------|
| ความรู้ความเข้าใจในระดับน้อย    | 0-3               | 0-33                 |
| ความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง | 4-6               | 34-66                |
| ความรู้ความเข้าใจในระดับมาก     | 7-10              | 67-100               |

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามทัศนคติของพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS ซึ่งมีคำถามจำนวน 22 ข้อ เป็นคำถามวัดทัศนคติแบบ Semantic Differential Scale เพื่อวัดระดับทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อโครงการ CRM โดยจะต้องให้คะแนนกับสิ่งที่ตนกำลังวัดอยู่ตามคะแนนที่กำหนดให้ โดยแสดงความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

สำหรับระดับการให้คะแนนกำหนดไว้ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดย 5 จะเป็นตัวเลขที่แทนความหมายของความคิดเห็นในทางบวกที่สุด ซึ่งการวัดระดับทัศนคติหรือ ความคิดเห็นข้างต้นนี้ จะเป็นระดับ การวัดข้อมูลประเภท Interval Scale ซึ่งมีการกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้

|           |               |
|-----------|---------------|
| 5 หมายถึง | ดีมาก         |
| 4 หมายถึง | ดี            |
| 3 หมายถึง | ไม่แน่ใจ      |
| 2 หมายถึง | ไม่ดี         |
| 1 หมายถึง | ไม่ดีอย่างมาก |

เกณฑ์เฉลี่ยระดับความสำคัญของทัศนคติของพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS  
เกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จในอาชีพ ใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของชั้นดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค. 2537 : 29)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยที่วัดได้ของระดับความสำคัญของทัศนคติ

| ค่าเฉลี่ยที่วัดได้ | ระดับทัศนคติ |
|--------------------|--------------|
| 4.21 - 5.00        | ดีมาก        |
| 3.41 - 4.20        | ดี           |
| 2.61 - 3.40        | ไม่แน่ใจ     |
| 1.81 - 2.60        | ไม่ดี        |
| 1.00 - 1.80        | ไม่ดีย่างมาก |

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale จำนวน 3 ข้อ และส่วนที่สองเป็นคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open - ended response question) จำนวน 2 ข้อ

3.2 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบและเสนอแนะ

3.3 ทดสอบแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบเบื้องต้น (Try Out) กับพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาความเชื่อถือได้ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Coefficient of Alpha) ของ Cronbach ค่าอัลฟ่าที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง

3.4 ทดสอบความสอดคล้องของคำถามเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้ตรงกับงานวิจัยมากที่สุด และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยที่ได้จาก การสุ่มตัวอย่างจำนวน 201 ราย จากประชากรทั้งหมด 338 คน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถามและรอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามพื้นที่ในการวิจัย

### 4. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

#### การจัดกระทำข้อมูล

4.1 ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ (Try Out จำนวน 30 ชุด) แล้วดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีการ Cronbach's  $\alpha$

4.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้ว ออกเก็บข้อมูลจริง

4.3 นำแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลแล้วมาตรวจสอบความสมบูรณ์

4.4 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

4.5 นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วไปบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลโดยโปรแกรม SPSS for

Windows Version 11 (Statistical Package for Social Sciences) ในการประมวลผลและวิเคราะห์ ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ทักษะของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานในการ ปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ โดยใช้สถิติ t-test และ One-Way ANOVA (F-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างในการวิเคราะห์ความแตกต่าง ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งการวิเคราะห์เพื่อหาค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อ อธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างทัศนคติของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน ในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต กรุงเทพมหานคร

### การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติ t – test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) อธิบายค่าความแตกต่าง ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานกับพฤติกรรมของพนักงานในการ ปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของ พนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต กรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) อธิบายค่าความแตกต่าง ระหว่างความรู้ความเข้าใจของพนักงานกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงาน ด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

**สมมติฐานข้อที่ 3** ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติการบริการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้าน การให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทัศนคติและพฤติกรรม

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### สถิติพื้นฐาน

1. การหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) สูตรดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 255)

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

|       |            |     |                      |
|-------|------------|-----|----------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$  | แทน | คะแนนเฉลี่ย          |
|       | $\sum x_i$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
|       | $n$        | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง |

3. การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยใช้สูตรดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 255)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

|       |            |     |                                          |
|-------|------------|-----|------------------------------------------|
| เมื่อ | $S.D.$     | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\bar{X}$  | แทน | ค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $X_i$      | แทน | ค่ากึ่งกลางของข้อมูลชั้นที่ i            |
|       | $n - 1$    | แทน | จำนวนตัวแปรอิสระ                         |
|       | $\sum f_i$ | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                     |

4. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) เพื่อประสิทธิผลของแบบสอบถามที่จะให้มีความถูกต้อง (Accuracy) เชื่อถือได้ (Dependability) ไม่เปลี่ยนแปลง (Consistency) โดยวิธีของครอนบัค (Cronbach's alpha) เรียกว่าการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) (ดร. กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546 : 449)

$$\alpha = \frac{k \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}$$

|       |                                             |     |                                              |
|-------|---------------------------------------------|-----|----------------------------------------------|
| เมื่อ | $k$                                         | แทน | จำนวนคำถาม                                   |
|       | $\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่าง ๆ |
|       |                                             | แทน | ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม               |

### สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

1. ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม (มหาวิทยาลัยสุโขทัย - ธรรมาราช. 2542 : 360) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

$$\text{สูตร} \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

|       |             |     |                                                  |
|-------|-------------|-----|--------------------------------------------------|
| เมื่อ | $t$         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                        |
|       | $\bar{X}_1$ | แทน | ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1                      |
|       | $\bar{X}_2$ | แทน | ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2                      |
|       | $S_1^2$     | แทน | ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1              |
|       | $S_2^2$     | แทน | ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2              |
|       | $n_1, n_2$  | แทน | ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 2 |

2. ค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช. 2542 : 393) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ตาราง 7 ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

| แหล่งความแปรปรวน | $df$    | $SS$                                                                 | $MS$                          | $F$                   |
|------------------|---------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| ระหว่างประชากร   | $k - 1$ | $SS(B) = \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - \frac{T^2}{n}$             | $MS(B) = \frac{SS(B)}{k - 1}$ | $\frac{MS(B)}{MS(W)}$ |
| ภายในประชากร     | $n - k$ | $SS(W) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T_i^2}{n_i}$ | $MS(W) = \frac{SS(W)}{n - k}$ |                       |
| รวม              | $n - 1$ | $SS(T) = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$     |                               |                       |

|       |          |     |                                                                |
|-------|----------|-----|----------------------------------------------------------------|
| เมื่อ | $k$      | แทน | จำนวนประชากรที่นำมาทดสอบสมมติฐาน                               |
|       | $n$      | แทน | จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้นที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร            |
|       | $n_i$    | แทน | จำนวนตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ $i$                       |
|       | $X_{ij}$ | แทน | ค่าสังเกตซึ่งได้จากตัวอย่างที่ $j$ ที่เลือกมาจากประชากรที่ $i$ |
|       | $T_i$    | แทน | ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรที่ $i$        |
|       | $T$      | แทน | ผลรวมของค่าสังเกตจากตัวอย่างที่เลือกมาจากประชากรทุกประชากร     |

|         |     |                                                                              |
|---------|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| $SS(B)$ | แทน | ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between Sum of Square)                          |
| $k - 1$ | แทน | องศาแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร (Between Degree of Freedom)              |
| $SS(W)$ | แทน | ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within Sum of Square)                             |
| $n - k$ | แทน | องศาแห่งความเป็นอิสระของภายในประชากร (Within Degree of Freedom)              |
| $MS(B)$ | แทน | ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Groups)             |
| $MS(W)$ | แทน | ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square Within Groups)                |
| $F$     | แทน | ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤติจากการแจกแจงแบบ $F$ เพื่อทราบนัยสำคัญ |

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 333)

$$LSD = t_{1 - \frac{\alpha}{2}} ; n - k = \frac{\sqrt{2MSE}}{n_i}$$

|       |          |                                                                   |
|-------|----------|-------------------------------------------------------------------|
| เมื่อ | โดยที่   | $n_i \neq n_j$                                                    |
|       |          | $r = n - k$                                                       |
|       | $LSD$    | แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ $i$ และ $j$ |
|       | $MSE$    | แทน ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน            |
|       | $k$      | แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบ                                 |
|       | $n$      | แทน จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด                                    |
|       | $\alpha$ | แทน ค่าความเชื่อมั่น                                              |

3. ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยวิธีของ Pearson เป็นการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ที่เป็นทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในสายงานอาชีพนักพัฒนาโปรแกรม และพฤติกรรมของนักพัฒนาโปรแกรมในปัจจุบัน โดยใช้สูตรดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 13)

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

|       |          |   |                        |
|-------|----------|---|------------------------|
| เมื่อ | $r_{xy}$ | = | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ |
|       | $\sum X$ | = | ผลรวมของคะแนน X        |
|       | $\sum Y$ | = | ผลรวมของคะแนน Y        |

|            |   |                                       |
|------------|---|---------------------------------------|
| $\sum x^2$ | = | ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง |
| $\sum y^2$ | = | ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง |
| $\sum xy$  | = | ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่   |
| n          | = | จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง              |

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  (วินัส ฤชาชัย. 2543 : 14-17) ตัวอย่างเช่น

หาก ค่า  $r < 0$  แสดงว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

ค่า  $r > 0$  แสดงว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก

ค่า  $r = 0$  แสดงว่า ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์กำหนด ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ . 2544 : 316)

ถ้าค่า  $r$  มีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ถ้าค่า  $r$  มีค่าระหว่าง 0.3 – 0.7 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้าค่า  $r$  มีค่าน้อยกว่า 0.3 แสดงว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ถ้าค่า  $r$  มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ของงานวิจัยเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|                |     |                                                                                                   |
|----------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| n              | แทน | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                                                                            |
| $\bar{X}$      | แทน | คะแนนเฉลี่ย (Mean)                                                                                |
| S.D.           | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)                                                          |
| t              | แทน | ค่าสถิติที่ใช้การพิจารณา (t-distribution)                                                         |
| F              | แทน | ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (F-distribution)                                                       |
| SS             | แทน | ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)                                                             |
| MS             | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Square)                                                |
| r              | แทน | ค่าสถิติของการทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน<br>(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) |
| df             | แทน | ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)                                                         |
| p              | แทน | ค่าความน่าจะเป็น (Probability)                                                                    |
| *              | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                                                                      |
| **             | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                                                      |
| H <sub>0</sub> | แทน | สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)                                                                    |
| H <sub>1</sub> | แทน | สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)                                                              |

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

2. ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

3. ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1. ลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ โดยแจกแจงจำนวนและร้อยละ ดังนี้

ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

| สถานภาพ            | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------|------------|--------|
| 1. เพศ             |            |        |
| - ชาย              | 36         | 17.9   |
| - หญิง             | 165        | 82.1   |
| รวม                | 201        | 100.0  |
| 2. อายุ            |            |        |
| - 21 – 25 ปี       | 72         | 35.8   |
| - 26 – 30 ปี       | 86         | 4.8    |
| - 31 – 35 ปี       | 27         | 13.4   |
| - 36 – 40 ปี       | 16         | 8.0    |
| รวม                | 201        | 100.0  |
| 3. ระดับการศึกษา   |            |        |
| - ต่ำกว่าปริญญาตรี | 16         | 8.0    |
| - ปริญญาตรี        | 185        | 92.0   |
| รวม                | 201        | 100.0  |

ตาราง 9 (ต่อ)

| สถานภาพ                                | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------------|------------|--------|
| <b>4. สาขาวิชา</b>                     |            |        |
| - ต่ำกว่าปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการบัญชี | 16         | 8.0    |
| - ปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการจัดการ       | 80         | 39.8   |
| - ปริญญาตรี สาขาวิชาเอกสื่อสารมวลชน    | 25         | 12.3   |
| - ปริญญาตรี สาขาวิชาเอกบัญชี           | 20         | 10.0   |
| - ปริญญาตรี สาขาวิชาการตลาด            | 40         | 19.9   |
| - ปริญญาตรี สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ      | 20         | 10.0   |
| รวม                                    | 201        | 100.0  |
| <b>5. ตำแหน่งงาน</b>                   |            |        |
| - พนักงานระดับ 3 – 4                   | 61         | 30.3   |
| - พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป                | 140        | 69.7   |
| รวม                                    | 201        | 100.0  |
| <b>6. ระยะเวลาการทำงาน</b>             |            |        |
| - 0 – 2 ปี                             | 73         | 36.3   |
| - 3 – 5 ปี                             | 79         | 39.3   |
| - 6 – 8 ปี                             | 28         | 13.9   |
| - 9 ปีขึ้นไป                           | 21         | 10.4   |
| รวม                                    | 201        | 100.0  |

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 201 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**เพศ** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 และเพศหญิง มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 82.1 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

**อายุ** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 21 -25 ปี มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 พนักงานที่มีอายุ 26 - 30 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 พนักงานที่มีอายุ 31 - 35 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 และพนักงานที่มีอายุ 36 - 40 ปี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุ 26 - 30 ปี รองลงมา คือ อายุ 21 - 25 ปี และอายุ 31 - 35 ปี ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

**สาขาวิชา** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการบัญชี มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการจัดการ มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาเอกสื่อสารมวลชน มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการบัญชี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการตลาด มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 19.9 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาปริญญาตรีสาขาวิชาเอกการจัดการมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาตรี วิชาเอกการตลาด และวิชาเอกสื่อสารมวลชน ตามลำดับ

**ตำแหน่ง** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับ 3 - 4 มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 พนักงานที่มีตำแหน่งระดับ 5 - 7 มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 และพนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 5 - 7 รองลงมา คือ ระดับ 3 - 4 และตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป ตามลำดับ

**ประสบการณ์ทำงาน** พนักงานที่ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ทำงาน 0 - 2 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 3 - 5 ปี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 6 - 8 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 3 - 5 ปี รองลงมา คือ 0 - 2 ปี และ 6 - 8 ปี ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงาน โดยแจกแจงจำนวน คำร้อยละ และค่าเฉลี่ย ดังนี้

ตาราง 10 แสดงความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

| ความรู้ความเข้าใจ                                                                                                           | ตอบถูก |        | ตอบผิด |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                                                                             | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 1. CRM คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาว ก่อให้เกิดการซื้อและใช้บริการอย่างต่อเนื่องไม่รู้จบสิ้น | 197    | 98.0   | 4      | 2.0    |
| 2. CRM ต้องมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นระดับชั้น และให้บริการที่แตกต่างกันเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มนั้น                              | 171    | 85.1   | 30     | 14.9   |
| 3. CRM เป็นการเพิ่มต้นทุนให้บริษัทโดยไม่จำเป็น                                                                              | 181    | 90.0   | 20     | 10.0   |
| 4. การดูแลลูกค้าปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือ CRM มีต้นทุนที่สูงกว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่                                        | 154    | 76.6   | 47     | 23.4   |
| 5. CRM เป็นการมุ่งแสวงหาลูกค้าใหม่เท่านั้น                                                                                  | 189    | 94.0   | 12     | 6.0    |
| 6. การใช้ CRM ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูง ซึ่งส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ ลดลง                              | 155    | 77.1   | 46     | 22.9   |
| 7. CRM มีองค์ประกอบที่ต้องสอดคล้องกัน 3 ประการ คือ บุคลากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี                                | 179    | 89.1   | 22     | 10.9   |
| 8. CRM ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าจากการยกเลิกบริการ                                                                            | 185    | 92.0   | 16     | 8.0    |
| 9. CRM ช่วยทำให้ลูกค้าผูกพันอยู่กับบริษัท เพราะการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทอื่น จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์มากกว่า | 152    | 75.6   | 49     | 24.4   |
| 10. CRM หมายถึงการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานเพียงคนเดียว                                                                   | 192    | 95.5   | 9      | 4.5    |

จากตาราง 10 แสดงความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. CRM คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาว ก่อให้เกิดการซื้อและใช้บริการอย่างต่อเนื่องไม่รู้จบสิ้น พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 98.0 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

2. CRM ต้องมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นระดับชั้น และให้บริการที่แตกต่างกันเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มนั้น พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 85.1 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9

3. CRM เป็นการเพิ่มต้นทุนให้บริษัทโดยไม่จำเป็น พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 90.0 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

4. การดูแลลูกค้าปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือ CRM มีต้นทุนที่สูงกว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 76.6 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4

5. CRM เป็นการมุ่งแสวงหาลูกค้าใหม่เท่านั้น พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 94.0 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0

6. การใช้ CRM ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูง ซึ่งส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ ลดลง พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9

7. CRM มีองค์ประกอบที่ต้องสอดคล้องกัน 3 ประการ คือ บุคลากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 89.1 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

8. CRM ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าจากการยกเลิกบริการ พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

9. CRM ช่วยทำให้ลูกค้าผูกพันอยู่กับบริษัท เพราะการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทอื่น จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์มากกว่า พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4

10. CRM หมายถึงการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานเพียงคนเดียว พบว่า พนักงานที่ตอบถูก มีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 95.5 และพนักงานที่ตอบผิด มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตาราง 11 แสดงระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

| ระดับความรู้ความเข้าใจ                                       | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 1. ความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับมาก (7 – 10 คะแนน)    | 49    | 24.4   |
| 2. ความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับปานกลาง (4 – 6 คะแนน) | 148   | 73.6   |
| 3. ความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับน้อย (1 – 3 คะแนน)    | 4     | 2.0    |
| รวม                                                          | 201   | 100.0  |

## ระดับคะแนนความรู้ความเข้าใจ

5.98

จากข้อมูลความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า มีคะแนนรวมความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ระหว่าง 1 – 10 คะแนน ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำมาจัดกลุ่มระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

พนักงานตอบถูก 7 - 10 ข้อ แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจระดับมาก

พนักงานตอบถูก 4 - 6 ข้อ แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง

พนักงานตอบถูก 1 - 3 ข้อ แสดงว่ามีความรู้ความเข้าใจระดับน้อย

จากตาราง 11 แสดงระดับความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับมาก มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับปานกลาง มีจำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 73.6 และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับน้อย มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 สรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีระดับคะแนนความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM เท่ากับ 5.98 คะแนน

### 3. ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM แบ่งออกเป็น 9 ด้าน คือ การทำงานเป็นทีม บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร คุณภาพการให้บริการ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจทำงานในโครงการ CRM การสื่อสาร การประเมินผล และการสร้างสัมพันธภาพ โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

| ทัศนคติที่มีต่อโครงการ CRM      | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|---------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การทำงานเป็นทีม              | 4.06      | .567 | ดี           |
| 2. บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร  | 4.00      | .843 | ดี           |
| 3. คุณภาพการให้บริการ           | 4.27      | .676 | ดีมาก        |
| 4. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน | 3.87      | .714 | ดี           |
| 5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่       | 3.75      | .561 | ดี           |
| 6. การจูงใจทำงานในโครงการ CRM   | 3.86      | .648 | ดี           |
| 7. การสื่อสาร                   | 3.85      | .650 | ดี           |
| 8. การประเมินผล                 | 4.02      | .580 | ดี           |
| 9. การสร้างสัมพันธภาพ           | 4.01      | .658 | ดี           |
| รวม                             | 3.97      | .457 | ดี           |

จากตาราง 12 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมต่อโครงการ CRM อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อโครงการ CRM ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนทัศนคติในด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับดี

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการทำงานเป็นทีม

| ด้านการทำงานเป็นทีม                                                                        | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การทำ CRM ควรมีการประสานงานระหว่าง Back Office กับ Front Office<br>(จำเป็น → ไม่จำเป็น) | 4.61      | .640 | ดีมาก        |
| 2. พนักงานได้รับแรงกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย<br>(ทุกครั้ง → ไม่เคย)             | 3.75      | .859 | ดี           |
| 3. ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน<br>(บ่อยครั้ง → นานครั้ง)                    | 3.81      | .823 | ดี           |
| รวม                                                                                        | 4.06      | .567 | ดี           |

จากตาราง 13 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก คือ การทำ CRM ควรมีการประสานงานระหว่าง Back Office กับ Front Office ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนข้ออื่น ๆ พนักงานมีระดับทัศนคติอยู่ในระดับดี

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร

| ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร                              | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|--------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. บรรยากาศการทำงานเป็นทีม<br>(ไว้วางใจกัน → ไม่ไว้วางใจกัน) | 4.00      | .843 | ดี           |
| รวม                                                          | 4.00      | .843 | ดี           |

จากตาราง 14 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติที่มีต่อโครงการ CRM ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม ในองค์กร อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านคุณภาพการให้บริการ

| ด้านคุณภาพการให้บริการ                                    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|-----------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า<br>(ทุกครั้ง → บางครั้ง)  | 4.29      | .725 | ดีมาก        |
| 2. การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ<br>(ตลอดเวลา → นานครั้ง) | 4.25      | .747 | ดีมาก        |
| รวม                                                       | 4.27      | .676 | ดีมาก        |

จากตาราง 15 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก คือ การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ( $\bar{X} = 4.29$ ) และการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.25$ )

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

| ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน                                                | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. ผลการฝึกอบรม<br>(นำไปใช้ได้จริง → สูญเปล่า)                                  | 3.86      | .762 | ดี           |
| 2. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ<br>(ต่อเนื่อง → ไม่ต่อเนื่อง) | 3.87      | .850 | ดี           |
| รวม                                                                             | 3.87      | .714 | ดี           |

จากตาราง 16 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ ผลการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 3.86$ ) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่

| ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่                                                        | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>(มี → ไม่มี)                                | 3.83      | .762 | ดี           |
| 2. ผลจากการให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเอง<br>(รวดเร็ว → ล่าช้า)                       | 3.42      | .845 | ดี           |
| 3. ท่านสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ทันที หากลูกค้ามีปัญหา<br>(ทุกครั้ง → บางครั้ง) | 4.00      | .718 | ดี           |
| รวม                                                                               | 3.75      | .561 | ดี           |

จากตาราง 17 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผลจากการให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเอง ( $\bar{X} = 3.42$ ) และสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ทันที หากลูกค้ามีปัญหา ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM

| ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM                                   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. ความมั่นคงในการทำงานที่เกี่ยวกับ CRM<br>(มั่นคง → ไม่มั่นคง)  | 3.93      | .700 | ดี           |
| 2. การได้รับการยอมรับจากทีมงาน<br>(มาก → น้อย)                   | 3.86      | .728 | ดี           |
| 3. ความก้าวหน้าในงานที่เกี่ยวกับ CRM<br>(ก้าวหน้า → ไม่ก้าวหน้า) | 3.80      | .750 | ดี           |
| รวม                                                              | 3.86      | .648 | ดี           |

จากตาราง 18 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.86$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ ความมั่นคงในการทำงานที่เกี่ยวกับ CRM ( $\bar{X} = 3.93$ ) การได้รับการยอมรับจากทีมงาน ( $\bar{X} = 3.86$ ) และความก้าวหน้าในงานที่เกี่ยวกับ CRM ( $\bar{X} = 3.80$ )

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการสื่อสาร

| ด้านการสื่อสาร                                                                                      | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การสื่อสารข้อมูลสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร<br>(เป็นประจำ → นาน ๆ ครั้ง) | 3.96      | .844 | ดี           |
| 2. การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM<br>(พอเพียง → ไม่พอเพียง)                                          | 3.59      | .856 | ดี           |
| 3. ท่านเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM<br>(เข้าใจ → ไม่เข้าใจ)                                    | 4.01      | .685 | ดี           |
| รวม                                                                                                 | 3.85      | .650 | ดี           |

จากตาราง 19 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ การสื่อสารข้อมูลสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.96$ ) การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM ( $\bar{X} = 3.59$ ) และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการประเมินผล

| ด้านการประเมินผล                                                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. การชำระรักษาลูกค้าภายหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM<br>(ดีขึ้น → แย่ลง) | 4.06      | .676 | ดี           |
| 2. ผลลัพธ์จากการใช้ CRM ของท่าน<br>(พอใจ → ไม่พอใจ)                                    | 3.91      | .716 | ดี           |
| 3. ความรู้สึกที่ท่านมีต่องานการให้บริการ CRM<br>(ภูมิใจ → ไม่ภูมิใจ)                   | 4.10      | .686 | ดี           |
| รวม                                                                                    | 4.02      | .580 | ดี           |

จากตาราง 20 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการประเมินผล อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ การชำระรักษาลูกค้าภายหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM ( $\bar{X} = 4.06$ ) ผลลัพธ์จากการใช้ CRM ของท่าน ( $\bar{X} = 3.91$ ) และความรู้สึกที่มีต่องานการให้บริการ CRM ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทักษะของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการสร้างสัมพันธภาพ

| ด้านการสร้างสัมพันธภาพ                                                      | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับทัศนคติ |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|
| 1. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน (ด้านการแก้ไขปัญหา)<br>(ช่วยกัน → ต่างคนต่างแก้) | 4.00      | .738 | ดี           |
| 2. ผลลัพธ์จากการใช้ CRM ของท่าน<br>(ปรองดอง → ขัดแย้ง)                      | 4.01      | .674 | ดี           |
| รวม                                                                         | 4.01      | .658 | ดี           |

จากตาราง 21 แสดงว่า พนักงานมีทัศนคติโดยรวมที่มีต่อโครงการ CRM ด้านการสร้างสัมพันธภาพ อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่พนักงานมีทัศนคติอยู่ในระดับดี คือ ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน (ด้านการแก้ไขปัญหา) ( $\bar{X} = 4.00$ ) และผลลัพธ์จากการใช้ CRM ของท่าน ( $\bar{X} = 4.01$ )

#### 4. พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM แบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ อัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

| พฤติกรรมที่มีต่อโครงการ CRM                                         | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับพฤติกรรม |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------------|
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า<br>(มากขึ้น → ลดลง)                          | 4.11      | .657 | ดี            |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน<br>(มากขึ้น → ลดลง)                        | 4.00      | .656 | ดี            |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า<br>(ดีขึ้น → แย่ลง) | 4.11      | .654 | ดี            |
| รวม                                                                 | 4.07      | .582 | ดี            |

จากตาราง 22 แสดงว่า พนักงานมีพฤติกรรมโดยรวมต่อโครงการ CRM อยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่พนักงานมีพฤติกรรมอยู่ในระดับดี คือ อัตราการรักษาลูกค้า ( $\bar{X} = 4.11$ ) ความพึงพอใจของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า ( $\bar{X} = 4.11$ )

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ในการทดสอบสมมติฐานพฤติกรรมต่าง ๆ ที่นำมาทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าที (t-test) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกันใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

1.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 23 แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

| พฤติกรรมของพนักงาน                                  | ชาย<br>(n = 36) |      |                   | หญิง<br>(n = 165) |      |                   | t     | p    |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|-------------------|------|-------------------|-------|------|
|                                                     | $\bar{X}$       | S.D. | ระดับ<br>พฤติกรรม | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ<br>พฤติกรรม |       |      |
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                              | 4.11            | .708 | ดี                | 4.12              | .648 | ดี                | -.033 | .973 |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                            | 4.03            | .736 | ดี                | 3.99              | .639 | ดี                | .280  | .780 |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม<br>ด้านการให้บริการลูกค้า | 4.28            | 7.01 | ดีมาก             | 4.07              | .640 | ดี                | 1.712 | .088 |
| รวม                                                 | 4.14            | .634 | ดี                | 4.06              | .571 | ดี                | .731  | .466 |

จากตาราง 23 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .466 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า พนักงานเพศชายและหญิง มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.2 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 24 แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา

| พฤติกรรมของพนักงาน                                  | ต่ำกว่าปริญญาตรี<br>(n = 16) |      |                   | ปริญญาตรี<br>(n = 185) |      |                   | t      | p    |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|------|-------------------|------------------------|------|-------------------|--------|------|
|                                                     | $\bar{X}$                    | S.D. | ระดับ<br>พฤติกรรม | $\bar{X}$              | S.D. | ระดับ<br>พฤติกรรม |        |      |
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                              | 4.06                         | .854 | ดี                | 4.12                   | .640 | ดี                | -.258  | .800 |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                            | 3.88                         | .719 | ดี                | 4.01                   | .651 | ดี                | -7.94  | .428 |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม<br>ด้านการให้บริการลูกค้า | 3.88                         | .719 | ดีมาก             | 4.13                   | .646 | ดี                | -1.499 | .135 |
| รวม                                                 | 3.94                         | .691 | ดี                | 4.09                   | .572 | ดี                | -.983  | .327 |

จากตาราง 24 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับการศึกษา มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .327 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 25 แสดงการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

| พฤติกรรมของพนักงาน                              | พนักงานระดับ 3-4<br>(n = 61) |      |               | พนักงานระดับ 5 ขึ้นไป<br>(n = 140) |      |               | t     | p    |
|-------------------------------------------------|------------------------------|------|---------------|------------------------------------|------|---------------|-------|------|
|                                                 | $\bar{X}$                    | S.D. | ระดับพฤติกรรม | $\bar{X}$                          | S.D. | ระดับพฤติกรรม |       |      |
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                          | 4.08                         | .586 | ดี            | 4.13                               | .687 | ดี            | -.491 | .624 |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                        | 4.02                         | .645 | ดี            | 3.99                               | .662 | ดี            | .233  | .816 |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า | 4.11                         | .709 | ดี            | 4.11                               | .631 | ดี            | .076  | .940 |
| รวม                                             | 4.07                         | .568 | ดี            | 4.08                               | .589 | ดี            | -.058 | .954 |

จากตาราง 25 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .954 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับ 3-4 และระดับ 5 ขึ้นไป มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ อายุ และระยะเวลาการทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป เป็นอิสระกัน (One – Way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมต่าง ๆ ที่นำมาทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า

2.1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ อายุ มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 26 แสดงความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

| พฤติกรรมของพนักงาน                              | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS     | MS   | F    | p    |
|-------------------------------------------------|------------------|-----|--------|------|------|------|
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                          | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | .231   | .077 | .176 | .912 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 86.137 | .437 |      |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.368 |      |      |      |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                        | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | .726   | .242 | .559 | .643 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 85.274 | .433 |      |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.000 |      |      |      |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 1.164  | .388 | .905 | .439 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 84.428 | .429 |      |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 85.592 |      |      |      |

จากตาราง 26 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .912, .643 และ .439 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.2 สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ ระยะเวลาการทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

$H_0$  : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 27 แสดงความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

| พฤติกรรมของพนักงาน                              | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS     | MS   | F     | p    |
|-------------------------------------------------|------------------|-----|--------|------|-------|------|
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                          | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | .062   | .021 | .047  | .986 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 86.306 | .438 |       |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.368 |      |       |      |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                        | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | .786   | .262 | .605  | .612 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 85.214 | .433 |       |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.000 |      |       |      |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า | ระหว่างกลุ่ม     | 3   | 1.319  | .440 | 1.027 | .382 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 197 | 84.273 | .428 |       |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 85.592 |      |       |      |

จากตาราง 27 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .986, .612 และ .382 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

3. สมมติฐานข้อที่ 2 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป เป็นอิสระกัน (One – Way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ในการทดสอบสมมติฐาน พฤติกรรมต่าง ๆ ที่นำมาทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ อัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า

$H_0$  : ความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

ตาราง 28 แสดงความแตกต่างของพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจ

| พฤติกรรมของพนักงาน                              | แหล่งความแปรปรวน | df  | SS     | MS    | F      | p    |
|-------------------------------------------------|------------------|-----|--------|-------|--------|------|
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                          | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 1.592  | .796  | 1.859  | .159 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 198 | 84.776 | .428  |        |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.368 |       |        |      |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                        | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.287  | .1643 | 3.934* | .021 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 198 | 85.713 | .418  |        |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 86.000 |       |        |      |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.486  | 1.243 | 2.962  | .054 |
|                                                 | ภายในกลุ่ม       | 198 | 83.106 | .420  |        |      |
|                                                 | รวม              | 200 | 85.592 |       |        |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เพื่อให้ทราบว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันเป็นรายคู่ใดบ้าง จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD (Least - Significant Difference) ปรากฏผลดังตาราง 29

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจของพนักงาน จำแนกเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

| ความรู้ความเข้าใจ |           | ระดับน้อย | ระดับปานกลาง    | ระดับมาก         |
|-------------------|-----------|-----------|-----------------|------------------|
|                   | $\bar{X}$ | 4.00      | 4.07            | 3.78             |
| ระดับน้อย         | 4.00      | -         | -.070<br>(.821) | .220<br>(.505)   |
| ระดับปานกลาง      | 4.07      |           | -               | .290**<br>(.006) |
| ระดับมาก          | 3.78      |           |                 | -                |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ตาราง 29 แสดงว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง กับระดับมาก พบว่า มีค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ .006 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน แตกต่างจากพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.07$ ) มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน ดีกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .290

สำหรับรายคู่อื่นไม่พบว่ามีผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. สมมติฐานข้อที่ 3 ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า ดังนี้

4.1 สมมติฐานข้อที่ 3 ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า

$H_0$  : ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า

$H_1$  : ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า

ตาราง 30 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า

| ตัวแปร                 | พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า |                 |                   |
|------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|                        | Pearson Correlation (r)                          | Sig. (2 tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| ทัศนคติในการปฏิบัติงาน | .446**                                           | .000            | ปานกลาง           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อ

พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .446 หมายความว่า ทิศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นไปในทางบวก ทำให้พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้ามากขึ้นในระดับปานกลาง

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ทิศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพการให้บริการ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจทำงานในโครงการ CRM การสื่อสาร การประเมินผล และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 31 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า

| ทัศนคติในการปฏิบัติงาน               | พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า |                 |                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|                                      | Pearson Correlation ( $r$ )                      | Sig. (2 tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| 1. ด้านการทำงานเป็นทีม               | .171*                                            | .015            | ต่ำ               |
| 2. ด้านบรรยากาศในการทำงาน            | .163*                                            | .021            | ต่ำ               |
| 3. ด้านคุณภาพการให้บริการ            | .290**                                           | .000            | ต่ำ               |
| 4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน  | .041                                             | .568            | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| 5. ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่        | .249**                                           | .000            | ต่ำ               |
| 6. ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM    | .429**                                           | .000            | ปานกลาง           |
| 7. การสื่อสาร                        | .410**                                           | .000            | ปานกลาง           |
| 8. การประเมินผล                      | .544**                                           | .000            | ปานกลาง           |
| 9. การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน | .316**                                           | .000            | ปานกลาง           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05





สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติด้านการประเมินผลเป็นไปในทางบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้ามากขึ้นในระดับปานกลาง

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน พบว่า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .316 หมายความว่า ทัศนคติด้านสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติด้านสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานเป็นไปในทางบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้ามากขึ้นในระดับปานกลาง



เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพการให้บริการ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจทำงานในโครงการ CRM การสื่อสาร การประเมินผล และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 33 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน

| ทศนคติในการปฏิบัติงาน                | พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในข้อ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน |                 |                   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|                                      | Pearson Correlation (r)                                | Sig. (2 tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| 1. ด้านการทำงานเป็นทีม               | .242**                                                 | .001            | ต่ำ               |
| 2. ด้านบรรยากาศในการทำงาน            | .235**                                                 | .001            | ต่ำ               |
| 3. ด้านคุณภาพการให้บริการ            | .327**                                                 | .000            | ปานกลาง           |
| 4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน  | .035                                                   | .626            | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| 5. ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่        | .299**                                                 | .000            | ต่ำ               |
| 6. ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM    | .534**                                                 | .000            | ปานกลาง           |
| 7. การสื่อสาร                        | .504**                                                 | .000            | ปานกลาง           |
| 8. การประเมินผล                      | .618*                                                  | .000            | ปานกลาง           |
| 9. การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน | .435**                                                 | .000            | ปานกลาง           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 33 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ทศนคติด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทศนคติด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง





ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน พบว่า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .435 หมายความว่า ทัศนคติด้านสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน ในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติด้านสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานเป็นไปในทางบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง



กรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นไปในทางบวก ทำให้พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าดีขึ้นในระดับปานกลาง

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพการให้บริการ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การจูงใจทำงานในโครงการ CRM การสื่อสาร การประเมินผล และการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

ตาราง 35 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า

| ทัศนคติในการปฏิบัติงาน               | พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า |                 |                   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
|                                      | Pearson Correlation (r)                                                   | Sig. (2 tailed) | ระดับความสัมพันธ์ |
| 1. ด้านการทำงานเป็นทีม               | .208**                                                                    | .003            | ต่ำ               |
| 2. ด้านบรรยากาศในการทำงาน            | .227**                                                                    | .001            | ต่ำ               |
| 3. ด้านคุณภาพการให้บริการ            | .346**                                                                    | .000            | ปานกลาง           |
| 4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน  | .124                                                                      | .079            | ไม่มีความสัมพันธ์ |
| 5. ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่        | .243**                                                                    | .001            | ต่ำ               |
| 6. ด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM    | .402**                                                                    | .000            | ปานกลาง           |
| 7. การสื่อสาร                        | .426**                                                                    | .000            | ปานกลาง           |
| 8. การประเมินผล                      | .573**                                                                    | .000            | ปานกลาง           |
| 9. การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน | .393**                                                                    | .000            | ปานกลาง           |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 35 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้





ทัศนคติด้านการประเมินผล พบว่า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .573 หมายความว่า ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติด้านการประเมินผลเป็นไปในทางบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าดีขึ้นในระดับปานกลาง

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน พบว่า มีค่า Sig. (2 tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .393 หมายความว่า ทัศนคติด้านสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อทัศนคติด้านสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงานเป็นไปในทางบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงานดีขึ้นในระดับปานกลาง

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 36 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| ข้อที่ | สมมติฐาน                                                                                                                                                                                                                                                 | การทดสอบ               |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1      | ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน |                        |
|        | 1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน                                                                                   |                        |
|        | - เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต                                                                                                               | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน |





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้บริษัทได้ทราบแนวความคิดของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการให้บริการ และใช้เป็นข้อมูลของบริษัทในการนำไปวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อรองรับการแข่งขันทางการตลาดต่อไปในอนาคตได้

##### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีผลกับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษา พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

##### สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน
2. ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน
3. ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 สาขาทั้งสิ้น 338 คน (แหล่งที่มา : ฝ่ายบุคคลของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ) โดยใช้ทฤษฎีการสุ่มตัวอย่างของ Yamane (Yamane : 1967) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง 183 คน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 10% ( $183 \times 10\% = 18.3$ ) รวมแล้วได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 201 คน และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างมีหลายขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้บริโภคที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน (Proportional Sampling) ในแต่ละสาขา ดังนี้

ตาราง 37 แสดงจำนวนพนักงานประจำสำนักงานบริการของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

| สาขา                         | จำนวน |
|------------------------------|-------|
| 1. สำนักงานใหญ่              | 43    |
| 2. สาขาชินวัตรทาวเวอร์ 3     | 23    |
| 3. สาขาบ้านฉาง               | 20    |
| 4. สาขาเซ็นทรัลพระราม 2      | 17    |
| 5. สาขาเซ็นทรัลพระราม 3      | 19    |
| 6. สาขาเดอะมอลล์ บางแค       | 23    |
| 7. สาขาเดอะมอลล์ บางกะปิ     | 28    |
| 8. สาขาเซ็นทรัล บางนา        | 29    |
| 9. สาขาแฟชั่นไอส์แลนด์       | 19    |
| 10. สาขาเซ็นทรัล ปิ่นเกล้า   | 29    |
| 11. สาขาสยามสแควร์           | 17    |
| 12. สาขาเมเจอร์ ฮอลล์ ภูเก็ต | 16    |
| 13. สาขาฟิวเจอร์พาร์ครังสิต  | 27    |
| 14. สาขาเวสต์เทรด            | 28    |
| รวม                          | 338   |

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยความสะดวก (Convenience Sampling) กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 3 ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 4 พฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมุ่งศึกษา ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริโภคกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.2 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้เก็บข้อมูลแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบขั้นตอนและวิธีการเก็บข้อมูล

1.3 ดำเนินการเก็บข้อมูล ณ สาขาที่ได้กำหนดไว้

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน ดังนี้

2.1 เอกสาร ข้อมูล ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

2.2 หนังสือพิมพ์ธุรกิจ วารสารต่าง ๆ

2.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. รวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด 201 ชุด

2. ลงรหัสแล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences) For Windows Version 10

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยการแจกแจงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน แบ่งเป็นดังนี้

**เพศ** ใช้การทดสอบค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีเพศแตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชาย และเพศหญิง

**อายุ** ใช้การทดสอบค่า F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน

**ระดับการศึกษา** ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาแตกต่างกัน

**ตำแหน่ง** ใช้การทดสอบค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน

**ระยะเวลาการทำงาน** ใช้การทดสอบ ค่า F-test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA : Analysis of Variance) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 3** ทศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการ ทศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะด้านประชากรศาสตร์

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 26 - 30 ปี รองลงมา คือ อายุ 21 - 25 ปี และอายุ 31 - 35 ปี ตามลำดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาปริญญาตรีสาขาวิชาเอกการจัดการมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี วิชาเอกการตลาด และวิชาเอกสื่อสารมวลชน ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 5 – 7 รองลงมา คือ ระดับ 3 – 4 และตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป ตามลำดับ พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 3 – 5 ปี รองลงมา คือ 0 – 2 ปี และ 6 – 8 ปี ตามลำดับ

#### **การวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร**

จากการศึกษาข้อมูลความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ของพนักงานสำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับมาก มีจำนวน 49 คน กล่าวคือ พนักงานร้อยละ 24.4 มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM เป็นอย่างดี
2. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับปานกลาง มีจำนวน 148 คน กล่าวคือ พนักงานร้อยละ 73.6 มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM พอสมควร
3. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM ระดับน้อย มีจำนวน 4 คน กล่าวคือ พนักงานร้อยละ 2.0 มีความรู้ความเข้าใจในโครงการ CRM น้อย

#### **การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM**

จากการศึกษาข้อมูลทัศนคติของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM พบว่า

1. พนักงานให้ความเห็นว่า การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดี กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับการประสานงานระหว่าง Back Office กับ Front Office ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำ CRM และพนักงานจะได้รับแรงกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายทุกครั้ง อีกทั้งทีมงานยังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอยู่บ่อยๆ
2. พนักงานให้ความเห็นว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร อยู่ในระดับดี กล่าวคือ บรรยากาศการทำงานเป็นทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงาน
3. พนักงานให้ความเห็นว่า คุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับดีมาก กล่าวคือ จะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกครั้ง และต้องได้รับการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา
4. พนักงานให้ความเห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน อยู่ในระดับดี กล่าวคือ หลังจากการฝึกอบรมได้นำผลการฝึกอบรมไปใช้จริง และเห็นว่าการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ
5. พนักงานให้ความเห็นว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ อยู่ในระดับดี กล่าวคือ มีการมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาได้ทำงาน และสามารถให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งหากลูกค้ามีปัญหาสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ทันทีและทุกครั้ง
6. พนักงานให้ความเห็นว่า การจูงใจทำงานในโครงการ CRM อยู่ในระดับดี กล่าวคือ การทำงานที่เกี่ยวกับ CRM มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากทีมงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7. พนักงานให้ความเห็นว่า การสื่อสาร อยู่ในระดับดี กล่าวคือ การสื่อสารข้อมูลเป็นประจำ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ และได้ปัจจุบันรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM

8. พนักงานให้ความเห็นว่า การประเมินผล อยู่ในระดับดี กล่าวคือ สามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM และพนักงานมีความพอใจและภูมิใจจากการใช้ CRM และต้องการให้บริการ CRM

9. พนักงานให้ความเห็นว่า การสร้างสัมพันธภาพ อยู่ในระดับดี กล่าวคือ ทีมงานให้ความช่วยเหลือกันเพื่อแก้ไขปัญหา และการใช้ CRM ทำให้ปรองดองกันมากขึ้น

#### การวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM

จากการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อโครงการ CRM พบว่า

1. พนักงานให้ความเห็นว่า อัตราการรักษาลูกค้า อยู่ในระดับดี กล่าวคือ สามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้น
2. พนักงานให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจของพนักงาน อยู่ในระดับดี กล่าวคือ พนักงานมีความพอใจมากขึ้น
3. พนักงานให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าอยู่ในระดับดี กล่าวคือ พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าดีขึ้น

#### การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของพนักงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

##### เพศ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า พนักงานเพศชายและหญิง มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

##### ระดับการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ตำแหน่งงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับ 3-4 และระดับ 5 ขึ้นไป มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### อายุ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

### ระยะเวลาการทำงาน

พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความเข้าใจของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน

พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณา พบว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.07$ ) มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน ดีกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .290

**สมมติฐานข้อที่ 3** ทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นทักษะของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า รายข้อ พบว่า ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ

ลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .171 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน จึงมีอัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .163 กล่าวคือ เมื่อมีการไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .290 กล่าวคือ เมื่อมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา จะทำให้ทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .249 กล่าวคือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน และสามารถให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันทีและทุกครั้ง จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .429 กล่าวคือ การทำงานที่เกี่ยวกับ CRM มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากทีมงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .410 กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารข้อมูลเป็นประจำสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ และได้ปัจจุบันรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .544 กล่าวคือ สามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM และพนักงานมีความพอใจและภูมิใจจากการใช้ CRM และต้องงานการให้บริการ CRM จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .316 กล่าวคือ ทีมงานให้ความช่วยเหลือกันเพื่อแก้ไขปัญหา และการใช้ CRM ทำให้ปรองดองกันมากขึ้น จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น

สมมติฐานข้อที่ 3 ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทัศนคติด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .242 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .235 กล่าวคือ เมื่อมีการไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .327 กล่าวคือ เมื่อมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .299 กล่าวคือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน และสามารถให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันทีและทุกครั้ง จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต

กรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .534 กล่าวคือ การทำงานที่เกี่ยวข้องกับ CRM มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากทีมงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .504 กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารข้อมูลเป็นประจำสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ และได้ปัจจุบันรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .618 กล่าวคือ เมื่อสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM และพนักงานมีความพอใจและภูมิใจจากการใช้ CRM และต่องานการให้บริการ CRM จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .435 กล่าวคือ ทีมงานให้ความช่วยเหลือกันเพื่อแก้ไขปัญหา และการใช้ CRM ทำให้ปรองดองกันมากขึ้น จะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น

**สมมติฐานข้อที่ 3** ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็น ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทัศนคติด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .208 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .227 กล่าวคือ เมื่อมีการไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .346 กล่าวคือ เมื่อมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .243 กล่าวคือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน และสามารถให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันทีและทุกครั้ง จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .402 กล่าวคือ การทำงานที่เกี่ยวกับ CRM มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากทีมงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .426 กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารข้อมูลเป็นประจำสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ และได้ปัจจุบันรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .573 กล่าวคือ เมื่อสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM และพนักงานมีความพอใจและภูมิใจจากการใช้ CRM และต่องานการให้บริการ CRM จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .393 กล่าวคือ ทีมงานให้ความช่วยเหลือกันเพื่อแก้ไขปัญหา

และการใช้ CRM ทำให้ปรองดองกันมากขึ้น จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุ และระยะเวลาการทำงาน ที่ต่างกันมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อ ใกล้เคียงกัน

2. พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM พอสมควร จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจมาก เนื่องจาก อาจเพราะพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM พอสมควร เข้าใจว่าตนเองทำครบถ้วนและเต็มที่แล้ว แต่หากเป็นพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM มากกว่าจะเห็นได้ว่ายังไม่พอ ควรจะต้องทำเพิ่มเติมอีก

3. ทัศนคติด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านบรรยากาศในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อมีการไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านคุณภาพการให้บริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น และมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการตลอดเวลา จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงาน และสามารถให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ทันทีและทุกครั้ง จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการจูงใจทำงานในโครงการ CRM มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขต

กรุงเทพมหานคร กล่าวคือ การทำงานที่เกี่ยวกับ CRM มีความมั่นคง ได้รับการยอมรับจากทีมงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารข้อมูลเป็นประจำสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ และได้ปัจจุบันรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM อย่างเพียงพอ ทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน CRM จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ เมื่อสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM และพนักงานมีความพอใจและภูมิใจจากการใช้ CRM และต้องการให้บริการ CRM จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

ทัศนคติด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างพนักงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ ทีมงานให้ความช่วยเหลือกันเพื่อแก้ไขปัญหา และการใช้ CRM ทำให้ปรองดองกันมากขึ้น จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย

จากข้อมูลข้างต้น ผลการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุ และระยะเวลาการทำงาน ที่ต่างกันมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายข้อใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนันท์ แก้วกล้า (2542) ที่กล่าวไว้ว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ตำแหน่ง อายุงาน ที่แตกต่างกันจะไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่สอดคล้องกับที่กล่าวไว้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีผลต่อระดับความพึงพอใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิต คุ้มภัย (2541) ที่กล่าวไว้ว่า ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้ออัตราการรักษาลูกค้า และในข้อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าใกล้เคียงกัน อาจเนื่องมาจาก พนักงานบริการลูกค้าด้วยใจจริง ดังนั้นถึงแม้จะมีความรู้หรือไม่มีความรู้เกี่ยวกับ CRM จึงให้บริการกับลูกค้าเต็มที่ ส่งผลให้มีจำนวนลูกค้าไม่แตกต่างกัน และผลจากการวิจัยยังพบว่า เมื่อมีการไว้วางใจในการทำงานมากขึ้น จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงลักษณ์ คช

ฤทธิ์ (2543) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติงานในแต่ละด้านล้วนแล้วแต่อยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและความไว้วางใจ และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน และมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ จะทำให้อัตราการรักษาลูกค้าของพนักงานแต่ละคนมากขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้าไปในทางที่ดีมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประณิชา บุญเกียรติ(2541) ที่กล่าวไว้ว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมธนาคารกรุงไทย มีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือมากที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น การจัดบุคคลกรที่เข้ามาทำหน้าที่นี้จึงควรสับเปลี่ยนให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม และรับทราบถึงการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์

2. จากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ CRM มาก จะยังไม่พอใจในการทำงานในปัจจุบัน ดังนั้น ควรส่งเสริมให้พนักงานกลุ่มที่มีความรู้ในระดับปานกลางให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM มากยิ่งขึ้นไปอีก เพื่อจะได้พัฒนาการทำงานต่อไป

3. ทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร นั้นมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานครเกือบทั้งสิ้น ทำให้ทราบได้ว่า ทัศนคติมีผลต่อพฤติกรรมโดยตรง ดังนั้น ทางบริษัทจึงควรส่งเสริมหรือหากิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกหรือแนวความคิด เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบว่า พนักงานแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นกันอย่างไรเพื่อจะได้วางนโยบายในการจัดการอบรม หรือส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร ให้ตรงกับพนักงานให้มากที่สุด

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลจากการวิจัย พบว่า ในอนาคตควรศึกษาถึง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ที่มีต่อการรับบริการจากพนักงาน AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นเครื่องตรวจสอบการนำระบบ CRM เข้ามาใช้ว่า ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหนกับบริการ และคิดว่าควรปรับปรุงเรื่องใดต่อไป หรือ ควรศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะได้ทราบว่าพนักงานต้องการอะไรในการทำงานบ้าง หรือสิ่งใดที่พนักงานเห็นว่าบริษัทควรปรับปรุงเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชบัญชา (2544) . การวิเคราะห์สถิติ สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ .
- ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544) . การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : บริษัททีปโป้ง พอยท์ จำกัด .
- ชนิน ทิววรรณรักษ์(2543) . ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) .  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ .
- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2529). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด .
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537). องค์การและการบริหาร(ฉบับแก้ไขปรับปรุง). กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนา พานิชจำกัด .
- นงลักษณ์ คชฤทธิ์ (2543). ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ (มหาชน) จำกัด สังกัดภาคหนหลวง 3, กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .
- บรรยงค์ โตจินดา (2545). องค์การและการจัดการ . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : รวมสาส์น (1997) .
- บุญชม ศรีสะอาด . วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น .
- ประณิชา บุนนยะเกียรติ (2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม : กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทยจำกัด(มหาชน).  
วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .
- พระมหาเสถียร อุ่นเที้ยว (2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณี วิทยาเขตมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณราชวิทยาลัย. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยเกริก .
- มานิต คุ่มภัย (2541). ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  
กรณีศึกษา : ภาคกลาง 4 เขต 3. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)  
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .

- รง ภู่วงไพโรจน์ (2540) . ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะของงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล ในเขตกรุงเทพ. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .
- รศ. ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541) . จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล . ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด .
- รศ. ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) . พฤติกรรมองค์การ *Organizational Behavior (OB)* . Diamond in Bussiness World กรุงเทพฯ
- รศ. ศรีธรรม ณะภูมิ. พัฒนาการทางอารมณ์และบุคลิกภาพ . กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี
- สมยศ นาวิการ . การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ . กรุงเทพมหานคร : บรรณากิจ
- สงกรานต์ จิตสุทธิภากร (2544) . 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง . กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น .
- สุรัตน์ โตตาบ (2522) . ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ สังกัด กรุงเทพมหานคร . วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .
- สุนันท์ แก้วกล้า(2542). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทยภายใต้การรื้อระบบการทำงานใหม่ กรณีศึกษา : พนักงาน บมจ.ธนาคารกสิกรไทย สังกัดสาขาในสำนักงาน เขต43. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ .
- สุโขทัยธรรมาธิราช , มหาวิทยาลัย (2542) . สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8 . นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .
- สุโขทัยธรรมาธิราช , มหาวิทยาลัย (2542) . สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 9 – 15 . นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .
- Alderfer,C.P. (1972) . *Existence Relatedness and Growth : HumanNeeds in Organizationl Selling* . New York : Free Press .
- Amitai Etzioni. (1963) . *Modern Organizations*. New York : Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs .
- Becker and D. Ncuhauser (1975) , *The Efficient Organization*. New York : Elacview Scientific Publishing Co.,Inc .

Blum , M.L. and Naylor (1968) . *Industrail Psychology : Its theoretical and Social Foundations* .NY : Hopper and Row Publishers .

Hick, Herbert B (1967) . *Management of Organization* . *New York* : Mc Graw-Hill Book Co .

Korman , AbrahamK (1977) . *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall .

Lyman W. Porter , Ruchard M. Steer , Richard T. Mowday and Paul V.Boulian (1971) . *Organization Commitment , Job Satisfaction ,and Turnover among Psychiatric Technicails* . Journal of Appoied Psychology 59 (No.5) : 603

Maslow A. H (1954) . *A Theory of Human Motivation* Psychological Review .

McClelland, D.C (1965) . *Towaord a Theoy of Motive Acquistion* American Psychologist .

Mumford, E (1972) . *Job Satisfaction* London : Longman .

Smith , H .G (1965) . *Psychology of Industrial Behavior* . NY : McGraw - Hill .

Yamane, Taro (1967) . *Statistic, AN Introductory Analysis*, 2 nd Ed . New York : Harper and Row .

Zaleanick, Abraham, and Other (1958) . *Motion Productivity and Satisfaction of worker*. Massachusettes : Division of Research, Harword University .

## ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์  
อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึง “ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยคาดว่าผลที่ได้จากการศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท AIS การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ท่านตอบมาทุกข้อคณะผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ หากท่านสนใจที่จะได้รับสรุปผลการวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยยินดีจัดส่งผลการวิจัยให้ท่าน ในภายหลังและขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ  
นายนิติ โชติวงศ์วรนนท์  
ผู้วิจัย

แบบสอบถาม  
โครงการวิจัย เรื่อง  
ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์  
อันดีกับลูกค้าที่ สำนักงานบริการ AIS ในเขตกรุงเทพมหานคร

เลขที่แบบสอบถาม

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อที่ตรงตามความเป็นจริงที่สุด

1. เพศ
 

( ) ชาย
( ) หญิง
  
2. อายุ
 

( ) 21 - 25 ปี  
( ) 31 - 35 ปี  
( ) 41 ปีขึ้นไป

( ) 26 - 30 ปี  
( ) 36 - 40 ปี
  
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
 

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี    โปรดระบุสาขาวิชาเอก.....  
( ) ปริญญาตรี            โปรดระบุสาขาวิชาเอก.....  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี    โปรดระบุสาขาวิชาเอก.....
  
4. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน
 

( ) พนักงานระดับ 3 – 4            ( ) พนักงานระดับ 5 – 7  
( ) พนักงานตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป
  
5. ระยะเวลาการทำงาน
 

( ) 0 - 2 ปี                      ( ) 3 - 5 ปี                      ( ) 6 – 8 ปี  
( ) 9 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง โครงการ การบริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( CRM )**

**คำชี้แจง** ท่านคิดว่าความรู้เกี่ยวกับ CRM ต่อไปนี้ใช่หรือไม่ใช่ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่  
ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

| ประเด็นคำถาม                                                                                                                    | ใช่ | ไม่ใช่ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|
| 1. CRM คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าในระยะยาว ก่อให้เกิดการซื้อขายและบริการ อย่างต่อเนื่องไม่รู้จักจบสิ้น |     |        |
| 2. CRM ต้องมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นระดับชั้น และให้บริการที่แตกต่างกันเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มนั้น                                  |     |        |
| 3. CRM เป็นการเพิ่มต้นทุนให้บริษัทโดยไม่จำเป็น                                                                                  |     |        |
| 4. การดูแลลูกค้าปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือ CRM มีต้นทุนที่สูงกว่าต้นทุนการหาลูกค้าใหม่                                            |     |        |
| 5. CRM เป็นการมุ่งแสวงหาลูกค้าใหม่เท่านั้น                                                                                      |     |        |
| 6. การใช้ CRM ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสูง ซึ่งส่งผลให้กำไรของบริษัท ๙ ลดลง                                 |     |        |
| 7. CRM มีองค์ประกอบที่ต้องสอดคล้องกัน 3 ประการ คือ บุคลากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี                                    |     |        |
| 8. CRM ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าจากการยกเลิกบริการ                                                                                |     |        |
| 9. CRM ช่วยทำให้ลูกค้าผูกพันอยู่กับบริษัทเพราะการที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทอื่น จะทำให้ลูกค้าเสียประโยชน์มากกว่า      |     |        |
| 10. CRM หมายถึงการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานเพียงคนเดียว                                                                       |     |        |

**ส่วนที่ 3** ทักษะของพนักงานประจำสำนักงานบริการที่มีต่อโครงการ การบริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( CRM )

ท่านมีทัศนคติอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือที่ตรงกับทัศนคติของท่าน

| ประเด็นคำถาม                                                       | ทัศนคติของพนักงาน |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|--------------|
| <b><u>การทำงานเป็นทีม</u></b>                                      |                   |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
| 1. การทำ CRM ควรมีการประสานงานระหว่าง Back Office กับ Front Office | จำเป็น            | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ไม่จำเป็น    |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 2. พนักงานได้รับแรงกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย            | ทุกครั้ง          | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ไม่เคย       |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 3. ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน                      | บ่อยครั้ง         | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | นานครั้ง     |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| <b><u>บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร</u></b>                          |                   |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
| 4. บรรยากาศการทำงานเป็นทีม                                         | ไว้วางใจกัน       | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | แน่นนอน      |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| <b><u>คุณภาพการให้บริการ</u></b>                                   |                   |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
| 5. การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า                                    | ทุกครั้ง          | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | บางครั้ง     |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 6. การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ                                   | ตลอดเวลา          | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | นานครั้ง     |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| <b><u>การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน</u></b>                         |                   |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
| 7. ผลการฝึกอบรม                                                    | นำไปใช้ได้จริง    | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | สูญเปล่า     |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 8. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ                  | ต่อเนื่อง         | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ไม่ต่อเนื่อง |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| <b><u>การมอบหมายอำนาจหน้าที่</u></b>                               |                   |       |   |       |   |       |   |       |   |              |
| 9. การมอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา                                 | มี                | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ไม่มี        |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 10. ผลจากการให้บุคคลอื่นทำงานแทนตัวเอง                             | รวดเร็ว           | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ล่าช้า       |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |
| 11. ท่านสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ทันที หากลูกค้ามีปัญหา          | ทุกครั้ง          | ..... | : | ..... | : | ..... | : | ..... | : | บางครั้ง     |
|                                                                    |                   | 5     |   | 4     |   | 3     |   | 2     |   | 1            |

|                                                                          |                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>การจูงใจทำงานในโครงการ CRM</b>                                        |                                                                                                        |
| 12. ความมั่นคงในการทำงานที่เกี่ยวกับ CRM                                 | มั่นคง ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่มั่นคง<br>5      4      3      2      1      |
| 13. การได้รับการยอมรับจากทีมงาน                                          | มาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : น้อย<br>5      4      3      2      1              |
| 14. ความก้าวหน้าในงานที่เกี่ยวกับ CRM                                    | ก้าวหน้า ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่ก้าวหน้า<br>5      4      3      2      1  |
| <b>การสื่อสาร</b>                                                        |                                                                                                        |
| 15. การสื่อสารข้อมูลสามารถสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร | เป็นประจำ ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : นาน ๆ ครั้ง<br>5      4      3      2      1 |
| 16. การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับ CRM                                        | พอเพียง ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่พอเพียง<br>5      4      3      2      1    |
| 17. ท่านเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำ CRM                                   | เข้าใจ ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่เข้าใจ<br>5      4      3      2      1      |
| <b>การประเมินผล</b>                                                      |                                                                                                        |
| 18. การธำรงรักษาลูกค้าภายหลังจากการใช้ CRM เมื่อเทียบกับก่อนใช้ CRM      | ดีขึ้น ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : แย่ลง<br>5      4      3      2      1          |
| 19. ผลลัพธ์จากการใช้ CRM ของท่าน                                         | พอใจ ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่พอใจ<br>5      4      3      2      1          |
| 20. ความรู้สึกที่ท่านมีต่องานการให้บริการแบบ CRM                         | ภูมิใจ ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ไม่ภูมิใจ<br>5      4      3      2      1      |
| <b>การสร้างสัมพันธภาพ</b>                                                |                                                                                                        |
| 21. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน (ด้านการแก้ไขปัญหา)                          | ช่วยกัน ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ต่างคนต่างแก้<br>5      4      3      2      1 |
| 22. ความสัมพันธ์ที่ดีกับภายในทีมงาน                                      | ประองตอง ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ..... : ขัดแย้ง<br>5      4      3      2      1      |

**ส่วนที่ 4 พฤติกรรมของพนักงานประจำสำนักงานบริการ AIS ที่มีต่อโครงการ การบริการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ( CRM )**

ท่านมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไรภายหลังจากการใช้โครงการ CRM ในเรื่องต่อไปนี้ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

| ประเด็นคำถาม                                    | ระดับพฤติกรรม |       |   |       |   |       |
|-------------------------------------------------|---------------|-------|---|-------|---|-------|
|                                                 |               |       |   |       |   |       |
| 1. อัตราการรักษาลูกค้า                          | มากขึ้น       | ..... | : | ..... | : | ลดลง  |
|                                                 |               | 5     |   | 4     |   | 3 2 1 |
| 2. ความพึงพอใจของพนักงาน                        | เพิ่มขึ้น     | ..... | : | ..... | : | ลดลง  |
|                                                 |               | 5     |   | 4     |   | 3 2 1 |
| 3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการให้บริการลูกค้า | ดีขึ้น        | ..... | : | ..... | : | แย่ลง |
|                                                 |               | 5     |   | 4     |   | 3 2 1 |

4. ปัญหาที่ท่านพบจากการใช้ CRM คือ

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการใช้ CRM คือ

.....

.....

.....

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล  
วันเดือนปีเกิด  
สถานที่เกิด  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2516  
พ.ศ. 2518  
พ.ศ. 2523

นาย นิวัติ โชติวงศ์วรนนท์  
10 พฤษภาคม 2502  
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย จังหวัดกรุงเทพมหานคร  
525/35 ม.6 ซอย 12 หมู่บ้านพรสวางนิเวศน์ ตำบลสำโรงเหนือ  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270  
  
มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียน พันธศึกษา  
มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียน เซนต์คาเบรียล  
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย