

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี
ไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

นายณัฏฐ์ เพ็ชรแก้ว

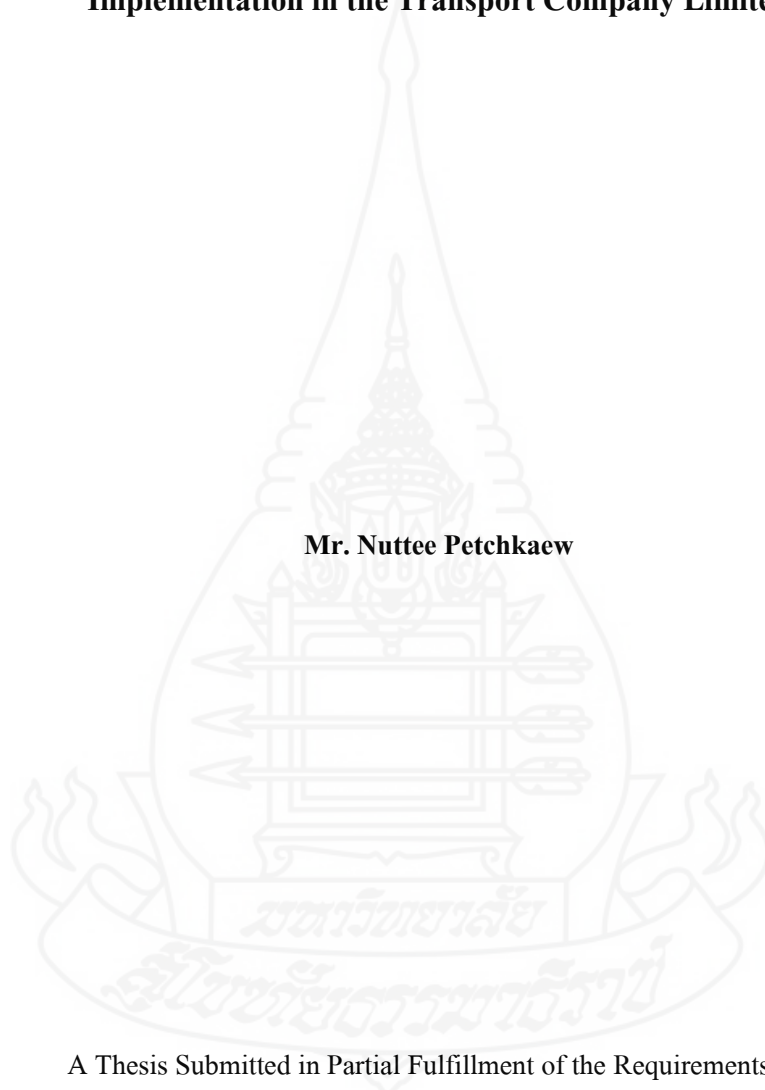


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Factors Affecting the Effectiveness of Good Corporate Governance
Implementation in the Transport Company Limited**

Mr. Nuttee Petchkaew



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี
ไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายนัทธี เพ็ชรแก้ว
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม) Min

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ผู้วิจัย นายนัทธี เพ็ชรแก้ว **รหัสนักศึกษา** 2623004203 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ
ปีการศึกษา 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด (3) เสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ และมีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นส่วนสนับสนุน ประชากรที่เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) พนักงานในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 2,748 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คนได้จากการคำนวณจากสูตรของยามานะ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (2) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน เลือกรandomตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจงมาจำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด ได้แก่ ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ได้ร้อยละ 39.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (3) กลยุทธ์ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้มีประสิทธิผล คือ ผู้บริหารและพนักงานควรให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด โดยยึดหลักการนำนโยบายไปปฏิบัติ ใช้การบริหารคุณภาพโดยรวม และหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นแนวปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติแผนงาน/โครงการให้ชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง และผู้บริหารควรมีการยกย่องเชิดชูหรือให้รางวัลหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท ขนส่ง จำกัด

Thesis title: Factors Affecting the Effectiveness of Good Corporate Governance Implementation in the Transport Company Limited

Researcher: Mr. Nuttee Petchkaew; ID: 2623004203;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;
(2) Dr.Luxana Siriwan, Assistant Professor; **Academic year:** 2021

Abstract

The objectives of this research were to : (1) study the level of effectiveness of the implementation of the good corporate governance policy in Transport Company Limited; (2) study factors affecting the effectiveness of good corporate governance implementation in Transport Company Limited; (3) recommend strategies for implementing the good corporate governance policy in Transport Company Limited in a more excellent successful manner.

A combination of quantitative research using survey research was applied together with qualitative research as supported. The respondent population was divided into two groups: (1) employees of Transport Company Limited 2,748 persons, a sample of 350 people was calculated using the Yamane formula and using stratified random sampling. (2) chief executives four persons applied purposive sampling to select the sample 4 persons. The research instruments were questionnaires and interview forms. Statistic methods were frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, and stepwise multiple regression analysis. Qualitative data analysis was an analytic induction and classification of data.

The results of this research were: (1) the effectiveness of implementing the good corporate governance policy in Transport Company Limited was not less than 70 per cent; statistically significant level.05 (2) factors influencing the effectiveness of the implementation of the good corporate governance policy in Transport Company Limited were the implementation of the policy, the total quality management, the principle of management excellence with the ability to explain the variation in the effectiveness of the implementing the good corporate governance 39.7 percent; statistically significant level.05 (3) the strategy of implementing a good corporate governance policy in Transport Company Limited to be effective was that the executives and employees should focus on implementing the good corporate governance policy in Transport Company Limited. Adhering to the implementation of the policy, apply the total quality management and management principles towards excellence as guidelines by defining explicit plan project implementation guidelines, in addition to leading to actual implementation. Furthermore, chief executives should honour or reward the agencies that have outstanding performance in implementing good corporate governance policy.

Keywords: Effectiveness, Good Corporate Governance Implementation, Transport Company Limited

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด นับตั้งแต่ต้น จนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ และ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำสำหรับการปรับแก้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจตลอด ระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรุ่นพี่และเพื่อนร่วมสาขาที่ให้การสนับสนุนและ ให้กำลังใจ ทำให้การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นัทธี เพ็ชรแก้ว
กุมภาพันธ์ 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่ได้รับ	14
ข้อจำกัดในการวิจัย	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	16
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	31
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมและกรอบแนวทางการประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise assessment Model(SE-AM)	40
แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	75
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล	99
ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ขนส่ง จำกัด	105
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	128
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	140

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
รูปแบบการวิจัย.....	143
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	143
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	146
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	158
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	159
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	162
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	164
ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	168
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	174
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	195
ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด.....	209
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านประสิทธิผล และแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น.....	217
ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์.....	222
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	223
สรุปการวิจัย.....	224
อภิปรายผล.....	237
ข้อเสนอแนะ.....	251
บรรณานุกรม.....	254
ภาคผนวก.....	263
ก แบบสอบถาม.....	264
ข แบบสัมภาษณ์.....	276
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	281
ประวัติผู้วิจัย.....	287

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 2.1	หลักเกณฑ์ประเมินย่อยด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ของรัฐวิสาหกิจ.....	52
ตารางที่ 2.2	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ.....	56
ตารางที่ 2.3	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ.....	59
ตารางที่ 2.4	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ.....	62
ตารางที่ 2.5	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ.....	64
ตารางที่ 2.6	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ.....	67
ตารางที่ 2.7	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ.....	69
ตารางที่ 2.8	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ.....	71
ตารางที่ 2.9	แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมิน ด้านการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ.....	74
ตารางที่ 3.1	จำนวนบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด.....	143
ตารางที่ 3.2	กลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/ฝ่าย.....	145
ตารางที่ 3.3	โครงสร้างแบบสอบถาม.....	147
ตารางที่ 3.4	โครงสร้างแบบสัมภาษณ์.....	154
ตารางที่ 3.5	ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม.....	157
ตารางที่ 3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	160
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามเพศ.....	165

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามอายุ.....	165
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	166
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	166
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามสังกัด (สำนัก/ฝ่าย).....	167
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม.....	168
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความรับผิดชอบต่อ.....	169
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความสำนึกในหน้าที่.....	170
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	170
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความโปร่งใส.....	171
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ.....	172
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม.....	173
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบาย ไปปฏิบัติภาพรวมทุกด้าน.....	174

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย.....	175
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากรนโยบาย.....	176
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการสื่อสารระหว่างองค์การ.....	177
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ.....	178
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง.....	179
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย.....	180
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ภาพรวมทุกด้าน.....	180
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ.....	182
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	182
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	183
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	184
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล.....	185
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการบริหารทุนมนุษย์.....	185

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม.....	186
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการตรวจสอบภายใน.....	187
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหาร สู่ความเป็นเลิศในภาพรวม.....	188
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหาร สู่ความเป็นเลิศ ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์.....	189
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหาร สู่ความเป็นเลิศ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง.....	190
ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหาร สู่ความเป็นเลิศ ด้านความสอดคล้องของระบบ.....	191
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหาร สู่ความเป็นเลิศด้านรูปแบบ การบริหาร.....	192
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านการจัดการบุคลากร.....	193
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านทักษะของบุคลากร.....	193
ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร.....	194
ตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด.....	196
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	198

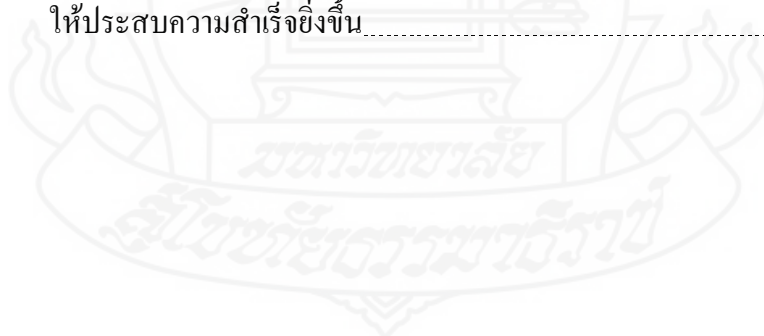
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	200
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	203
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	206
ตารางที่ 4.43 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	208
ตารางที่ 4.44 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่.....	209
ตารางที่ 4.45 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่.....	210
ตารางที่ 4.46 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	212

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.48	สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ.....	212
ตารางที่ 4.49	สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ.....	215
ตารางที่ 4.50	สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม.....	216
ตารางที่ 4.51	การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น.....	222



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 Policy Implementation Process Model.....	39
ภาพที่ 2.2 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (The Quality Trilogy).....	41
ภาพที่ 2.3 วงจร PDCA หรือ วง Deming (Deming Cycle).....	44
ภาพที่ 2.4 แบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพโดยรวม.....	48
ภาพที่ 2.5 แสดงกรอบ 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework).....	80
ภาพที่ 2.6 สัญลักษณ์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด.....	107
ภาพที่ 2.7 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	142



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดนโยบายของหลายประเทศ จึงมีนักวิชาการนำหลักธรรมาภิบาลไปขยายผลปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ หลักธรรมาภิบาลถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็น หลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง ตามวิถีทางธรรมาธิปไตย เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีในการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคม ให้มีการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของ สังคม รวมทั้งมีการจัดระบบขององค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น ตลอดจน องค์กรอิสระ องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและ สมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคล ภาคเอกชนและ ภาคประชาสังคม ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคม ของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้ อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี เพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกัน รับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ สันติสุข มีการพัฒนาที่ ยั่งยืนและก้าวไกล ตลอดถึงการนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ นำมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดีในปัจจุบัน เป็นการส่งเสริมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ องค์กรธุรกิจมีการขยายตัวได้เป็นอย่างดี และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดศรัทธาและเชื่อมั่น ในองค์กรนั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น.49) หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวปฏิบัติในการจัดระเบียบสังคมที่มีความสำคัญครอบคลุมทุกภาค ส่วน เป็นกฎเกณฑ์การปกครองที่มีความเป็นธรรม ลดการแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ ทำให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เกิดความสันติสุขในสังคม เพราะบุคคลใน ภาครัฐตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนและองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาล ยังช่วยกระตุ้นให้กระบวนการประชาธิปไตยเกิดความ สมบูรณ์ ระบบการบริหารงานของรัฐ

มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารของภาครัฐ ได้มากขึ้น และทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทำให้เกิดการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสังคมให้เข้มแข็งในทุกด้าน เป็นภูมิคุ้มกันที่ดีของประเทศ ลดปัญหาความรุนแรงในสังคม ช่วยให้ประเทศพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นวิธีการสร้างความเป็นธรรมในสังคม ทั้งยังช่วยสร้างคุณธรรม และจิตสำนึกทางปัญญา ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (กมลพรรณ พึ่งด้วง, 2560, น. 40 - 49)

ภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจมาโดยตลอด โดยได้มีการจัดทำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2552 สำหรับรัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ การดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตามเพื่อให้หลักการและแนวทาง การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหลักการและแนวทาง การกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ ได้มีคำสั่งที่ 2/2561 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาระบบ ธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ (คณะอนุกรรมการฯ) ตั้ง ณ วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2561 ให้มีอำนาจหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ ระบบการกำกับดูแลและระบบธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง สภาพปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้ เหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2562, น. 9)

บริษัท ขนส่ง จำกัด เป็นหน่วยงานในสังกัด กระทรวงคมนาคม มีพันธกิจสำคัญ ต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร โดยการจัดการโดยสารที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีความทันสมัย และปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เท่าเทียม และเป็นธรรม พัฒนาสถานีเดินรถให้เชื่อมโยงการเดินทาง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศในภูมิภาค พัฒนา สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถให้มีบริการแบบครบวงจร รักษาสิทธิที่พึงมีของผู้โดยสารตาม กฎหมาย กลุ่มครองชีวิตและทรัพย์สิน และบุคคลที่สาม ด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม พัฒนาการ ให้บริการรับ ส่งพัสดุภัณฑ์ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงเวลา สามารถตรวจสอบสถานะของพัสดุ ภัณฑ์ผ่านช่องทางเว็บไซต์ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวมถึงส่งพัสดุภัณฑ์ให้ถึง ปลายทางด้วยความเรียบร้อย ไม่ชำรุดเสียหาย ให้บริการขนส่งที่ได้มาตรฐานตามที่ บริษัท ขนส่ง จำกัด กำหนดและดำเนินกิจการภายใต้ กฎระเบียบ นโยบายรัฐบาลยึดถือประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การขนส่งมีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีความผูกพันกับองค์กร ดำเนินการขนส่งด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม จัดระบบบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม และดำเนินกิจการขนส่งร่วมกับคู่ค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กำกับดูแลและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าภายใต้กฎระเบียบและเงื่อนไขสัญญา (www.egov.go.th สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ม.ค. 64)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือระบบซึ่งกิจการใช้สั่งการและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการหรือในองค์การซึ่งรวมถึง ความรับผิดชอบต่อการทำงาน ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการสร้างสรรค์ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่ใช้โดยตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เพื่อดูแลความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมที่มีการบริหารจัดการที่ดี คือชุดกลไกที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยตรงและช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ (Cadbury, 1992) เช่นเดียวกับ Rezaee (2009, P. 30) ที่กล่าวถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี นั่นคือ กระบวนการซึ่งได้รับผลกระทบมาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ กลไกการตลาด ข้อกำหนดมาตรฐาน แนวทางการปฏิบัติที่ดี และความพยายามของผู้เข้าร่วมการกำกับดูแลกิจการทั้งหมด เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปพร้อมกัน ความเหมาะสมของการกำกับดูแลกิจการที่ดีถือเป็นเครื่องหมายแสดงว่า องค์การนั้นมีมาตรฐานการดำเนินงานในระดับสูง มีความน่าเชื่อถือ

บริษัท ขนส่ง จำกัด มุ่งเน้นในการนำนโยบายที่จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นองค์การที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าภายใต้ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีการบริหารจัดการที่ดี และยึดมั่นตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552 ซึ่งกำหนดโดยกระทรวงการคลัง จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้กรรมการผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล 7 ประการ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (บริษัท ขนส่ง จำกัด, 2561, น. 43) ประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่พอเพียง

3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้ เป็นต้น

4. ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความ โปร่งใสใน 2 ลักษณะ คือความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

7. การมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวมว่าบรรลุผลตามภารกิจในระดับมากน้อยเพียงใด มีปัจจัยใดที่มีส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้การดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จ รวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น โดยผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพิจารณาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาเพื่อทราบคำตอบอยู่ 3 ประการ ดังนี้

2.1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด อยู่ในระดับใด

2.2 มีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด

2.3 ถ้านำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นควรมีกลยุทธ์อย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

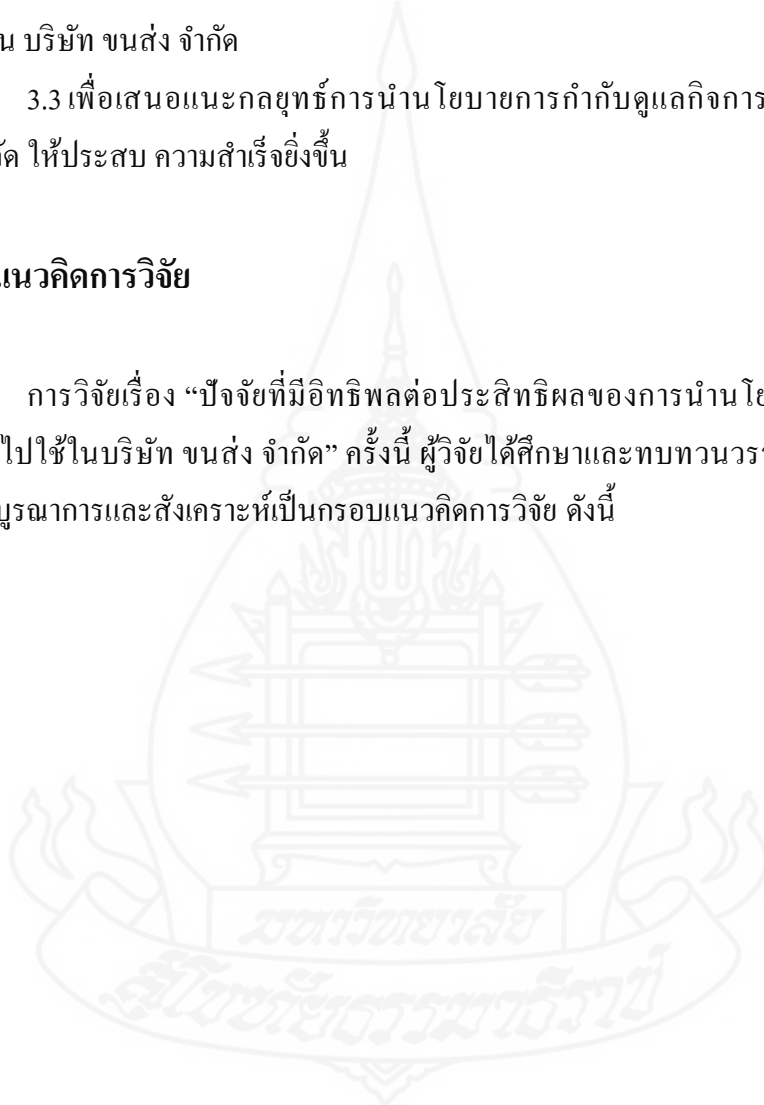
3.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

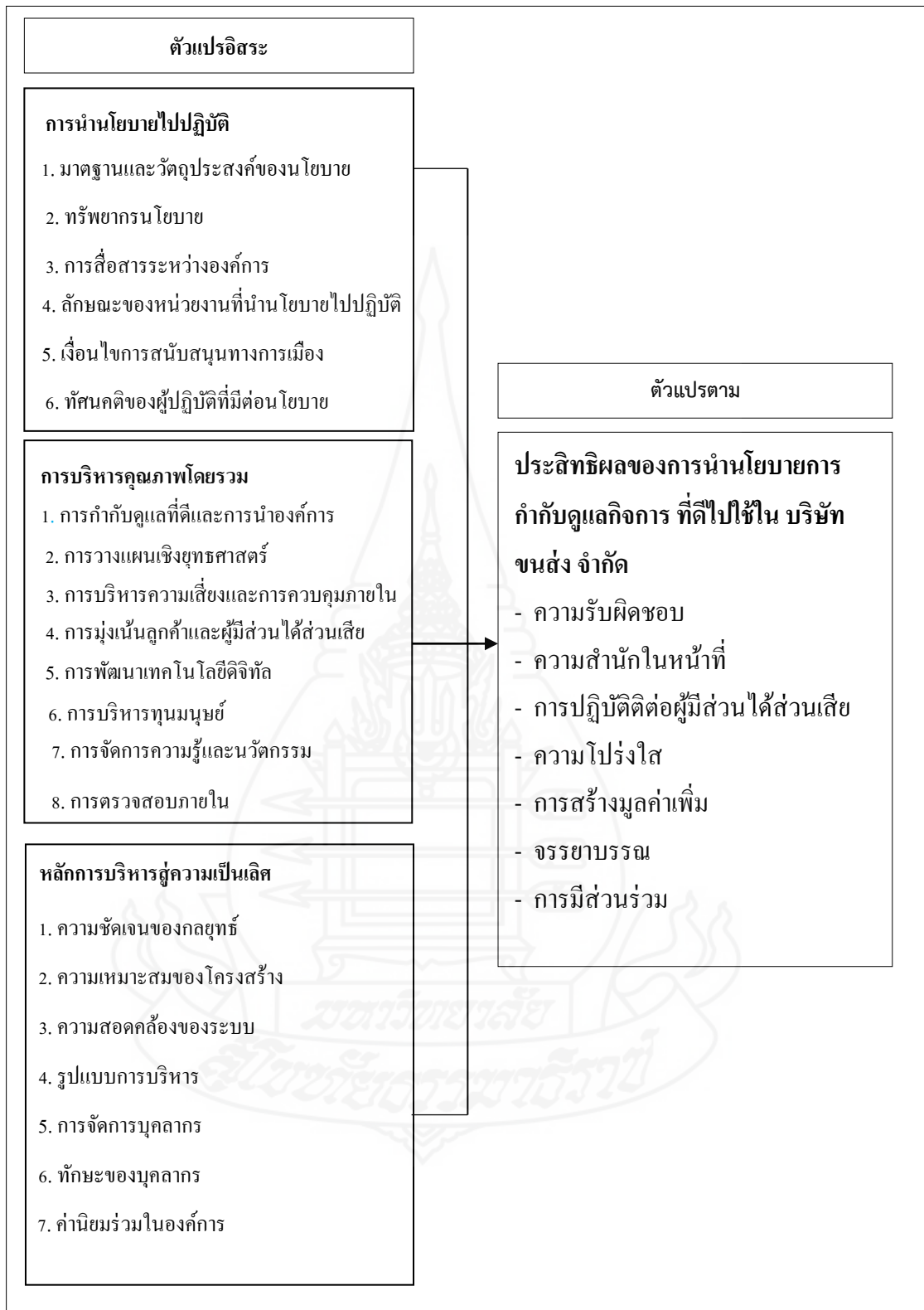
3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

3.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบ ความสำเร็จยิ่งขึ้น

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้





สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยจะขอกล่าวรายละเอียดในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ 5 ประการ ดังนี้

5.1 ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

5.2 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

5.3 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

5.4 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

5.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านระยะเวลา สำหรับเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ไว้ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านหน่วยงาน

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา เฉพาะ บริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมถึงการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ การบริหารคุณภาพโดยรวม หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเสนอ กลยุทธ์แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

6.3.1 ประชากร คือ บุคลากรของ บริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 2,748 คน แยกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มบุคลากร และกลุ่มผู้บริหาร

6.3.2 กลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ ประชากรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือบุคลากรของ บริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 2,748 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน กลุ่มที่ 2 คือ ผู้บริหารของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นผู้ดูแลการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้โดยตรง จำนวน 4 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากประชากรทั้งหมด 4 คน

6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาครั้งนี้ มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

6.4.1 ตัวแปรอิสระ คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Van Meter & Van Horn ประกอบด้วย

- 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย
- 2) ทรัพยากรนโยบาย
- 3) การสื่อสารระหว่างองค์กร
- 4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 5) เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง
- 6) ทศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

การบริหารคุณภาพโดยรวม โดยใช้กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ประกอบด้วย

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) การบริหารทุนมนุษย์
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) การตรวจสอบภายใน

หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ตัวแบบการบริหาร 7's ประกอบด้วย

- 1) ความชัดเจนของกลยุทธ์
- 2) ความเหมาะสมของโครงสร้าง
- 3) ความสอดคล้องของระบบ
- 4) รูปแบบการบริหาร
- 5) การจัดการบุคลากร
- 6) ทักษะของบุคลากร
- 7) ค่านิยมร่วมในองค์กร

6.4.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยศึกษาประสิทธิภาพผลจาก กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย

- 1) ความรับผิดชอบ
- 2) ความสำนึกในหน้าที่
- 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ความโปร่งใส
- 5) การสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 6) จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- 7) การมีส่วนร่วม

6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน เมษายน 2564 จนถึงเดือน มีนาคม 2565 รวมระยะเวลา 12 เดือน

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

7.1 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง ผลการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด ตามกรอบแนวคิดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ และการมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่บริษัท ขนส่ง จำกัด กำหนด โดยเป็นการรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ต่อองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ได้แก่

7.1.1 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่า มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่การแสดงความรับผิดชอบในการอธิบายการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อลูกค้าหรือสาธารณชน โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งการแสดงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยการอธิบายตอบข้อสงสัยของผู้ที่สนใจหรือลูกค้าได้

7.1.2 ความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ สามารถให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความหวัง ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

7.1.3 การปฏิบัติดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equitable Treatment) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติแก่ผู้ใช้บริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอื่น ๆ

7.1.4 ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรแห่งความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยลูกค้าสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

7.1.5 การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ (Value Creation) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

7.1.6 จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบกิจการ

7.1.7 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรบริษัทขนส่ง จำกัด ว่าเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือกระบวนการขององค์กร และมีผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหาและประเด็นที่สำคัญ

เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทางร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การคำนึงถึงมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย หมายถึง ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความสอดคล้องกันของวัตถุประสงค์ ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2.2 ทรัพยากรนโยบาย หมายถึง การสนับสนุนทางทรัพยากร ทั้งด้านเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะกระทบกับประสิทธิภาพของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2.3 การสื่อสารระหว่างองค์กร หมายถึง การสื่อสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ร่วมมือกันในหน่วยงาน การแทรกแซงของหน่วยงานระดับนโยบาย

7.2.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ประเภทของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีกำลังคน มีความพร้อมของทรัพยากร โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2.5 เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง หมายถึง การสนับสนุนหรือคัดค้านที่เอกชนมีต่อนโยบาย ความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล การสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ การสนับสนุนจากสื่อมวลชนต่อนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2.6 ทศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย หมายถึง ความเข้าใจต่อนโยบายขององค์กร ความขัดแย้ง ค่านิยม การหลีกเลี่ยงหรือดื้อไม่ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ขัดกับผลประโยชน์ของตน

7.3 การบริหารคุณภาพโดยรวม โดยใช้กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) หมายถึง มีเกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญในระดับองค์กร ประกอบด้วย การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ หมายถึงการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานในประเด็นการสนองบทบาทของภาครัฐ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จรรยาบรรณ ความยั่งยืนและนวัตกรรม การติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง การประเมินธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารความเสี่ยง การทบทวนการบริหารความเสี่ยงข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การประเมินลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการลูกค้า ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การจำแนกลูกค้า การรับฟังลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การประเมินการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบและการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.6 การบริหารทุนมนุษย์ หมายถึง การประเมินยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หมายถึง การประเมินการนำองค์การ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ การนำองค์การสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรม เพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.3.8 การตรวจสอบภายใน หมายถึง การประเมิน คณะกรรมการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ) หน่วยรับตรวจ ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.4 หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ตัวแบบการบริหาร 7's ประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยความชัดเจนของกลยุทธ์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านของโครงสร้าง ปัจจัยความ สอดคล้องของระบบงาน ปัจจัยรูปแบบการบริหาร ปัจจัยการจัดการบุคลากร ปัจจัยทักษะของ บุคลากร ปัจจัยค่านิยมร่วมในองค์กร

7.4.1 ความชัดเจนของกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ความชัดเจนของกลยุทธ์ ขององค์กร ของบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีแนวทาง ทำงานที่แบบยลในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร

7.4.2 ความเหมาะสมของโครงสร้าง (Structure) หมายถึง ความเหมาะสมด้าน โครงสร้างองค์กร ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ตลอดจนการกระจายอำนาจไปสู่การจัดสนใจในทุกฝ่ายงานอย่างทั่วถึง

7.4.3 ความสอดคล้องของระบบ (System) หมายถึง ความพร้อมของระบบงาน ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการ และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมตามกลยุทธ์ การจัดระบบงานบัญชี/ การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบ การวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือก พนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการจ่ายผลตอบแทน

7.4.4 รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารของบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร ผู้นำมีการสั่งการการควบคุมการจูงใจที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารมีการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7.4.5 การจัดการบุคลากร (Staff) หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากร ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ในการคิด ตัดสินใจ การปฏิบัติ/ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ การติดตามและการประเมินผล ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.4.6 ทักษะของบุคลากร (Skill) หมายถึง สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ บริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่มีความโดดเด่นความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ตรงกับความสามารถหรือความชำนาญ มีการพัฒนาทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่เสมอ

7.4.7 ค่านิยมร่วมในองค์กร (Shared values) หมายถึง ค่านิยมร่วมในองค์กรของบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การมีค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร มีการสนับสนุนและชี้นำบุคลากรให้มีส่วนช่วยขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้

8. ประโยชน์ที่ได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในการปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

8.1 ประโยชน์ทางวิชาการ คือ ช่วยพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ มีดังนี้ คือ

8.2.1 บริษัท ขนส่ง จำกัด สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ปรับเป็นแนวทางพิจารณาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาใช้ในหน่วยงานให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

8.2.2 **หน่วยงานหรือองค์กรอื่น** สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ปรับเป็นแนวทางพิจารณาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

9. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยอาจไม่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จริงของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
 3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ โดยรวมและกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ state Enterprise assessment model (SE-AM)
 4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
 5. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล
 6. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทขนส่งจำกัด
 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย
- สำหรับหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้มีรายละเอียดที่ผู้วิจัย จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดสำคัญในการปกครองและการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากปัจจุบันมีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสารการดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่ง มีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากต้องการให้ประเทศเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนการปฏิบัติราชการหรือการมุ่งดำเนินธุรกิจโดยไม่ให้ความสนใจกับเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้อีกต่อไป การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชน เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานให้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ พร้อมตอบคำถามหรือ ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน มีการส่งเสริมสมรรถภาพหญิงชายและการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่าง ๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย (ถวิลวดี บุรีกุล, 2547 ,น. 236)

ธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นคำที่ถูกนำมาเรียกใช้หลากหลายคำไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษเช่น Good governance , Good Corporate governance หรือ Corporate Governance เป็นต้น แม้กระทั่งในภาษาไทยก็เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นคำว่า ธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงคำว่าธรรมรัตน์ (ศิลปพร ศรีจันทเพชร, 2550, อ้างถึงใน ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว, 2560, น.51-52) ทั้งนี้การใช้คำใดนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทหรือระดับของหน่วยงานสังคมที่กล่าวถึง แต่ล้วนมีกรอบของความหมายและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันทั้งสิ้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้คำว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี Good Corporate Governance ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีบริษัท ขนส่ง จำกัด (บริษัท ขนส่ง จำกัด, 2557, น. 9) เพื่อความชัดเจนและความเหมาะสมกับบริบทของการวิจัยที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งมีนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้อย่างหลากหลายดังนี้

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ Organization for Co-operation and Develop: OECD (2004) ได้ให้นิยามการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่าหมายถึง ระบบการกำกับและควบคุมกิจการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่าง ๆ อันได้แก่คณะกรรมการของบริษัท คณะผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยโครงสร้างทั้งหมดจะช่วยให้องค์กรหรือบริษัทสามารถกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น โดยง่ายยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างใกล้ชิด เนื่องจากระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น เพื่อช่วยสร้างสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจ (Trust) ความโปร่งใส(Transparency) และความรับผิดชอบ(Accountability) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการสนับสนุนให้เกิดการลงทุน ความมั่นคงทางการเงินและการบูรณาการของธุรกิจได้ในระยะยาว อันจะส่งผลช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมที่มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น (OECD, 2015 อ้างถึงใน ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว, 2560, น.52)

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2562, น.8)

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and Performance with long- term Perspective)
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ethical and Responsibilities Business)
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizenship)
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate Resilience)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (2552) (อ้างถึงใน ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว, 2560, น.53-54) ในฐานะผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ได้ให้ความหมายของคำว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำหนดหลักการ กติกา และกลไกที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีความเหมาะสม ซึ่งรวมถึงการจัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน มาตรฐานการบริหารของภาครัฐความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรในภาครัฐยุคใหม่สร้างระบบการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มในรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน และคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยการกำกับดูแลที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ สร้างความโปร่งใส มีมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นสากล สร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่สาธารณะชน เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น รวมถึงนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ สร้างความมั่นใจในการลงทุน และทำให้มูลค่ากิจการสูงขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบกิจการเป็นที่ยอมรับ และสามารถแข่งขันได้ในสภาพตลาดการแข่งขันเสรี สร้างขอบเขตการใช้อำนาจของผู้บริหาร รวมถึงระบบความรับผิดชอบต่อผู้บริหารต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น เป็นลำดับขั้น เป็นเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ป้องกันการแสวงหาประโยชน์จากการเป็นกรรมการ และเสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีนี้จะเป็นกลไกสำคัญที่รัฐวิสาหกิจจะนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้

เกิดกลไกและระบบการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อการนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

United Nations (2013) (อ้างถึงใน สุภาพิพย์ บุญภิรมย์, 2561, น.25) ได้ให้คำนิยามการกำกับดูแลกิจการคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งนำหลักการมาใช้ในการกำกับดูแลระหว่างประเทศ ระดับชาติ ระดับองค์กร และระดับท้องถิ่นซึ่งมีหลักอยู่ 8 ประการ คือ 1. การมีส่วนร่วม (Participation) ในการสร้างการตัดสินใจในสังคมและการสร้างความสามัคคี 2. การปฏิบัติตามกรอบของกฎหมาย (Rule of Law) ปฏิบัติอย่างเสมอภาคเป็นธรรม โดยเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง ทุกคนอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย 3. ความโปร่งใส (Transparency) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมามีการตรวจสอบรายงานผลให้สังคมรับทราบ 4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ต่อผลของการตัดสินใจ 5. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) โดยหาเป้าหมายและความต้องการร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งในสังคมสร้างสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้ 6. ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) คือสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับจากรัฐบาล 7. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) คือการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่างบเงินลงทุนจากการใช้ทรัพยากร 8. ความมีเหตุผล (Account ability)

กาญจนา ตั้งภากรณ์ (2542, น.32) สรุปว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate governance) หรือธรรมาภิบาล หรือบรรษัทภิบาล หมายถึง ระบบซึ่งบริษัทใช้ชี้แนะแนวทาง (Direct) และควบคุม (Control) กิจกรรมต่าง ๆ โดยรวมถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Responsibility) ว่าใครควรทำอะไร และควรรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อใครและอย่างไร ตลอดจนดูแล (Supervision) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตให้กับบริษัท สามารถเพิ่มมูลค่าในระยะยาวให้กับเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นและผลที่มีต่อสังคมโดยรวม

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2550, น.6) สรุปว่าการกำกับดูแลกิจการหมายถึง วิธีปฏิบัติที่ช่วยให้เกิดกระบวนการควบคุมและจัดการความเสี่ยง โดยมีความหมายครอบคลุมถึง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่การตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการสำคัญพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการได้แก่ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความสามารถในการแข่งขัน คณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การกำกับดูแลกิจการสัมฤทธิ์ผล โดยมีภารกิจดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการบริหาร ได้บริหารงานตามนโยบายที่คณะกรรมการได้วางแนวทางไว้ เพื่อดูแลปกป้อง

ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย และให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานด้วยความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์สุจริต

ชนภัทร ชีระพิริยะกุล (2552, น.12) ได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่า คือกระบวนการของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจที่ดำเนินเอง

ภัทรพงษ์ เจริญกิจจารุกร (2556, น.101) สรุปคำว่าธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลที่ดี หมายถึงกรอบแนวทางนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความถูกต้องโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

ฤทธิคำรงค์ แก้วขาว (2560, น.12) ได้กำหนดนิยามของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดี Corporate governance characteristics ว่าหมายถึง คุณลักษณะขององค์การที่แสดงออกให้ลูกค้ายอมรับได้ถึงการเป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการองค์การ ที่มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สุภาทิพย์ บุญภิรมย์ (2561, น.25) สรุปได้ว่าการกำกับดูแลกิจการ คือการจัดระบบโครงสร้างขององค์การที่มีประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการการบริหาร การใช้ความรู้ความสามารถอย่างรอบคอบ ความระมัดระวังและคำนึงถึงคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น นำไปสู่ความเจริญเติบโต และการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมาย ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้ผู้วิจัย สามารถสรุปความหมายของคำว่ากำกับดูแลกิจการที่ดี ว่าหมายถึง กระบวนการบริหารจัดการองค์การแบบสมดุลระหว่างผลประโยชน์อันพึงได้รับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

สืบเนื่องจากการประกาศล้มละลายของบริษัทเอกชน ขนาดใหญ่ของโลก ที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานอย่างบริษัท Enron และธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมอย่าง worldcom รวมถึงความไม่ปกติในงบการเงิน ของบริษัท Xerox , Merck และ Qwest ที่มีการตกแต่งบัญชีเพื่อจุดประสงค์ทำให้ราคาหุ้นของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น สร้างผลประโยชน์ให้กับผู้บริหารบางคนอย่างมากมาย แต่ก็สร้างความเสียหายเป็นจำนวนมาก และส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน เจ้าหนี้ พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทบต่อความน่าเชื่อถือในระบบการจัดทำและนำเสนอรายงานทางการเงินของประเทศสหรัฐอเมริกา (ภัทรพงษ์ เจริญกิจจารุกร, 2556, น.94) จากเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุให้สภาสูงของสหรัฐอเมริกา และองค์การกำกับดูแล หลายองค์การ ต้องเร่ง

ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเรียกความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วน โดยการออกกฎหมายและปรับปรุงความน่าเชื่อถือในงบการเงินของบริษัท สำหรับกฎหมายที่ได้รับการกล่าวขวัญมากที่สุด ได้แก่ Sarbanes Oxley (SOX) ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บท ที่มีผลอย่างมากต่อผู้ที่ประกอบวิชาชีพและผู้สอบบัญชีทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนในสหรัฐอเมริกา รวมถึงสำนักงานสอบบัญชีที่เกี่ยวข้องจะถูกบังคับให้ใช้กฎหมายฉบับนี้เช่นเดียวกับบริษัทแม่ (ศิลาพร ศรีจันเพชร, 2549, น.1)

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศไทย เริ่มจากในช่วงยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ ปีพ.ศ 2540 ที่ประเทศไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) โดยมีเงื่อนไขที่ประเทศสมาชิกที่จะขอรับความช่วยเหลือจะต้องมีระบบการกำกับดูแลกิจการ และจัดให้มีระบบควบคุมภายในเพื่อความโปร่งใส เป็นธรรมแก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาพัฒนาภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศในขณะนั้น (ภัทรพงศ์ เจริญกิจจารุกร, 2556, น.96)

สำหรับภาครัฐในประเทศไทย มีการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้โดยปรากฏในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2543 และได้ปรากฏอย่างชัดเจน ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 53 (อ้างถึงใน กุฑริ์ดาร์ง แก้วขาว, 2560, น.60-61) ที่ระบุว่า ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่า องค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคที่ 1 หรือแม้แต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรี ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้น ดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป

รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐถือว่าเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจและการพัฒนาของประเทศ ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างและจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544 เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าวได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตลอดมา ต่อมาเมื่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีผลบังคับใช้และกำหนดให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนั้นกระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงได้ดำเนินการปรับปรุง หลักการและ

แนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2548 (OECD Guideline on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2005) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีความเป็นสากลและรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้วยความสำคัญดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบ "หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552" เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2552, น.1) อย่างไรก็ตามเพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีคำสั่งที่ 2/2561 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ (คณะอนุกรรมการฯ) ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2561 ให้มีอำนาจหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ระบบการกำกับดูแลและระบบธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสภาพปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสม (สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2562, น.9-11) ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีการศึกษากรอบแนวคิดและหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากลของรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย

1. หลักการและแนวทางการปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 EDITION) จัดทำโดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา
2. หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. 2014 (Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2014)) จัดทำโดยธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนาหรือธนาคารโลก (World Bank)
3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) จัดทำ โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

4. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2555 (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012) จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คนร. ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒ ได้มีมติความเห็นชอบร่างหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ตามที่คณะอนุกรรมการฯ เสนอ ต่อมาคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๒ ได้มีมติเห็นชอบร่างหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. เพื่อใช้แทนหลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒ โดยให้รัฐวิสาหกิจรวมถึงรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจเป็นการทั่วไป นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ไปปฏิบัติและนำไปใช้กับบริษัทย่อยของรัฐวิสาหกิจด้วย และมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2562, น.11-12) สำหรับการดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจฉบับนี้ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาตามหลัก “Apply or Explain” คือ การให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ไปปรับใช้ตามที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยหากกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ มีบทบัญญัติในเรื่องเดียวกันกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ฉบับนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามข้อกำหนดที่มีความเข้มงวดกว่า

ในกรณีที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันหรือกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือบริบทของรัฐวิสาหกิจยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ให้ดำเนินการดังนี้

1. ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

2. ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องใดได้

ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาความเหมาะสมในการปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

3. ในกรณีที่บริบทของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันทำให้ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องใดได้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และกำหนดให้รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจจะมีความพร้อมเพียงพอต่อการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องดังกล่าวด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีถือกำเนิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมดุลของผลประโยชน์กับคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์ที่ใช้อำนาจไปในทางแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง จึงทำให้สังคมต้องพัฒนาการรักษาสมดุลของผลประโยชน์ โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยบรรเทาปัญหาความไม่สมดุลเหล่านี้ อันจะเป็นการทำให้ทุกภาคส่วนสามารถได้รับผลประโยชน์อันพึงได้รับด้วยความเป็นธรรม

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางกรบริหารให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2562, น.7) เมื่อพิจารณาจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดีสามารถสร้างความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ (ธีรพร ทองชะโชค, 2556 อ้างถึงใน สุภาทิพย์ บุญภิรมย์, 2561, น. 31) ที่กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการได้รับการพิจารณาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์กรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวการ Principle หรือผู้ถือหุ้น The shareholders และ

ตัวแทน Agency หรือผู้บริหาร และยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หรือตัวแทน ให้ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตัวการหรือผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนลดความผิดพลาดในการแบ่งผลประโยชน์ และทำให้ผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้น และเป็นการสร้างสรรค์ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมกิจการผ่านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นขององค์การ การทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทั้งภายนอกและภายในบริษัทอันก่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ตลอดจนสร้างความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าในระยะยาว

2. การกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้นเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (2555) (อ้างถึงใน สุภาพิทย์ บุญภิรมย์, 2561, น.32) ที่กล่าวว่า การกำกับดูแลกิจการจะทำให้กิจการมีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพรวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน อันส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และยังเป็นการเพิ่มมูลค่าแก่กิจการอีกด้วย

3. การกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการกล่าวคือ กิจการใดที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมักพบว่ากิจการนั้นจะมีผลการดำเนินงานที่ดีซึ่งแสดงให้เห็นในรูปของรายได้ ยอดขาย กำไร มากกว่าบริษัทที่ไม่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับ (ศิลาพร ศรีจันเพชร, 2551, น.1) ที่กล่าวว่า บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ มีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการและสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียเพราะการกำกับดูแลกิจการเกี่ยวข้องกับการจัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบตามที่ด้วยความโปร่งใส และความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายใต้กรอบการมีจริยธรรมที่ดีโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและสังคมโดยรวมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานรวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีของผู้มีส่วนได้เสียและช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น สามารถแข่งขันในตลาดได้ เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4. การกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยแก้ปัญหาค่าดำเนินงานขององค์การ โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะมีวิธีการปฏิบัติที่ช่วยให้เกิดกระบวนการควบคุมและจัดการความเสี่ยงโดยครอบคลุมถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบถ่วงดุล (ศิลาพร ศรีจันเพชร, 2550, น.6) ช่วยลดปัญหาที่ทุกภาคส่วนกังวลคือปัญหาการคอร์รัปชันให้ลดลงนอกจากนี้การกำกับดูแลกิจการที่ดีทำให้องค์การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสสามารถ

ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ขจัดปัญหาความไม่สมมาตรของข้อมูลซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของการบริหารองค์การได้ระดับหนึ่ง (ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว, 2560, น.55-56)

การกำกับดูแลกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ควรมีองค์ประกอบของการจัดระบบที่ดี (ศิลป์พร ศรีจันเพชร, 2550, น.6) ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน กิจการควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) แต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability)

2. ระบบการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลแต่ละฝ่าย ควรกระทำอย่างเหมาะสม ไม่ควรมอบอำนาจให้บุคคลใด หรือฝ่ายใดมากเกินไป เพราะอาจเปิดโอกาสให้ใช้อำนาจในทางที่มีขอบได้ แต่การมอบอำนาจให้ผู้บริหารน้อยไปอาจขาดความคล่องตัว หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การมอบอำนาจจึงต้องมีการตรวจสอบ เพื่อกำกับดูแลให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance)

3. คู่มือการปฏิบัติงานระเบียบ ประกาศ และคำสั่งกิจการควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานออกระเบียบ ประกาศและคำสั่งที่ชัดเจน อ่านเข้าใจง่ายและเผยแพร่ไปยังพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ระบบสารสนเทศและการรายงาน ระบบสารสนเทศและการรายงานที่ดีจะช่วยให้เกิดความโปร่งใส (Transparency) เพราะข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่าง ๆ

5. สิทธิรับรู้สารสนเทศ ผู้มีส่วนได้เสียของกิจการควรมีสิทธิรับรู้สารสนเทศต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารได้ตัดสินใจดำเนินการไปแล้วว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใสในการจัดการ

6. จรรยาบรรณหรือจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร กิจการควรจัดทำจรรยาบรรณหรือจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหารเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการถือปฏิบัติหน้าที่

7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจการควรจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักระบบคุณธรรม เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรของกิจการ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (อ้างถึงใน ศิลป์พร ศรีจันเพชร, 2550, น.5) ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2543 โดยยึดถือภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. ความโปร่งใส (Transparency หรือ Openness) ความโปร่งใส คือฐานที่สร้างความไว้วางใจระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้เสียภายในกรอบข้อจำกัดของภาวะการแข่งขัน ความโปร่งใสมีส่วนช่วยเสริมความมีประสิทธิภาพและการทำงานของตลาดทุน ช่วยให้คณะกรรมการสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องพินิจพิจารณาห้กิจการได้อย่างถี่ถ้วนขึ้น

2. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์หมายถึงการทำธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายในกรอบจริยธรรมที่ตราขานทางการเงินและสารสนเทศอื่นๆ ที่เผยแพร่โดยกิจการ ต้องแสดงภาพที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับฐานะการเงินของบริษัท ความน่าเชื่อถือได้ของรายงานขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ที่จัดทำและนำเสนอ

3. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความสามารถในการแข่งขันมีเป้าหมายเพื่อช่วยสร้างความเจริญและเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลจึงควรมีความคล่องตัวและเสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับบริษัท

4. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่มีส่วนสำคัญกับคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการแสดงความรับผิดชอบดังกล่าวโดยมีบทบาทสำคัญในการเสนอรายงานต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของคณะกรรมการต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เหมาะสม และการเปิดเผยผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จของกิจการ

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (อ้างอิงใน ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2550, น.4) ได้มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการและการประเมินว่าผู้ตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการ โดยได้กำหนด หลักการสำคัญของการกำกับดูแลกิจการไว้ดังนี้

1. ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมต้องการปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายใน

2. วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการ (Board Purpose) คณะกรรมการบริหารควรเข้าใจถึง วัตถุประสงค์เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ในขณะที่พิจารณาถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียอื่นด้วย

3. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibilities) คณะกรรมการบริหารมีความรับผิดชอบในการกำกับดูแลผู้บริหารระดับสูงกลยุทธ์ของกิจการและความเสี่ยง ตลอดจนระบบการควบคุม

4. ความเป็นอิสระ (Independence) กรรมการอิสระ (Independence Director) เป็นบุคคลที่ไม่ได้บริหารหรือมีความสัมพันธ์กับกิจการทั้งในอดีตและปัจจุบัน
5. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) กรรมการควรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการทุกคนควรได้รับการปฐมนิเทศและมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
6. การประชุมและสารสนเทศ (Meeting and Information) คณะกรรมการควรมีการประชุมและติดต่อสื่อสารเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์
7. ความเป็นผู้นำ (Leadership) บทบาทของคณะกรรมการ ประธานกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรแยกจากกัน
8. การเปิดเผย (Disclosure) กรรมการควรเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็น เช่น การถือครองหลักทรัพย์เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
9. คณะกรรมการ (Committees) คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการค่าตอบแทน และ คณะกรรมการตรวจสอบ ควรประกอบด้วยกรรมการอิสระเท่านั้น
10. รูปแบบการรายงาน (Reporting Model) กิจการควรจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีงบการเงิน และการเปิดเผยข้อมูลควรสะท้อนเนื้อหาเชิงเศรษฐกิจและควรจัดทำขึ้นเพื่อให้สารสนเทศและความโปร่งใสมากที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็งจะช่วยให้รายงานทางการเงินเชื่อถือได้
11. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) คณะกรรมการตรวจสอบควรประกอบด้วยกรรมการอิสระที่มีความเชี่ยวชาญทางการเงิน การบัญชีและอุตสาหกรรม สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบควรมีสถานะที่และทรัพยากรเพื่อให้กระบวนการรายงานการเงินได้รับการกำกับดูแลที่ดี คณะกรรมการควรพิจารณาความเสี่ยงของคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องการถือหุ้นหรือสิทธิการซื้อหุ้น คณะกรรมการตรวจสอบควรเป็นผู้คัดเลือกผู้สอบบัญชีประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายใน
12. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) กิจการควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
13. การทุจริต (Fraud) ผู้บริหารจะได้รับโทษทางอาญาในการจัดทำงบการเงินเท็จหรือการทุจริต
14. สำนักงานสอบบัญชี (Audit Firm) สำนักงานสอบบัญชีควรมุ่งเน้นการตรวจสอบและบริการให้ความเชื่อมั่นที่มีคุณภาพสูง และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระค่าธรรมเนียมการสอบบัญชีควรสอดคล้องกับขอบเขตของงานและความเสี่ยง

15. วิชาชีพสอบบัญชี (External Audit Profession) ผู้สอบบัญชีควรมองการสอบบัญชีเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติที่มุ่งเน้นประโยชน์ของสาธารณชน ไม่ใช่ธุรกิจที่มีการแข่งขัน การเสนอความเห็นในรายงานการสอบบัญชีควรกระทำอย่างเที่ยงธรรมและรายงานตามข้อเท็จจริงที่พบจากการตรวจสอบ

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552 (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2552, น.3) มีการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นสากลและรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งมีหลักการสำคัญอันเป็นมาตรฐานสากล 7 ประการ ดังนี้

1. Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

3. Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้เป็นต้น

4. Transparency ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะดังนี้ ลักษณะแรกคือมีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ลักษณะที่สองมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6. Ethics การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

7. Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

การไฟฟ้าภูมิภาค (2563) กล่าวถึง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ว่าหมายถึง ระบบโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งการจัดการโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าว จะต้องสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ประกอบด้วย

ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณ และการมีส่วนร่วม

แม้ว่าองค์ประกอบหรือหลักการสำคัญ ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ การให้ความหมายหรือการให้ความสำคัญในด้านใดของแต่ละองค์การ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย พบว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่างก็มีคุณลักษณะที่เป็นจุดร่วมสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ คือความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equitable Treatment) ความโปร่งใส (Transparency) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ(Value Creation) จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) และการมีส่วนร่วม (Participation)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องอาศัยปัจจัยหลายประการเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หนึ่งในหลายปัจจัยที่สำคัญ คือการส่งเสริมให้กิจการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวคิดการทำธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเปรียบเสมือนจรรยาบรรณของคนทำธุรกิจที่ใส่ใจกับหลักคุณธรรม ควบคู่ไปกับการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการ การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญต่อกิจการ โดยจะแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มมูลค่า และส่งเสริมการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการ (ศิลาพร ศรีจันเพชร, 2551, น.1)

อย่างไรก็ตามแม้ว่ารัฐวิสาหกิจจะนำแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในองค์การอย่างเป็นทางการในปัจจุบัน แต่การจะประสบความสำเร็จเพียงใดยังต้องอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้การกำกับดูแลกิจการที่ดี มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าสามารถอำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การแปลงนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องของการศึกษาว่าองค์กรที่รับผิดชอบสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แค่ไหน เพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ (ศุภชัย ยาวะประภาส, ปียากร หวังมหาพร, 2547, น.99) ในอดีตการศึกษานโยบายสาธารณะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการกำหนดนโยบายและการประเมินผลนโยบาย จนกระทั่งในปี.ศ. 1973 เพรสแมน และ วิลดาฟสกี (Jeffrey L. Pressman and Aaron Wildavsky) (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, ปียากร หวังมหาพร, 2547, น.99) มีผลงานวิจัยเรื่อง Implementation ซึ่งศึกษาการสร้างงานให้กับชนกลุ่มน้อยที่เมืองไอค์แลนด์ คาลิฟอร์เนีย จึงกลายเป็นจุดเริ่มต้นในการให้ความสำคัญของการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมุ่งความสนใจไปที่การศึกษารวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่องมากกว่าการสร้างทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในปี.ศ. 1975 แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น (Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn) (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, ปียากร หวังมหาพร, 2547, น.99) ได้เสนอผลงานชิ้นแรกๆ ที่เกี่ยวกับทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักวิชาการอีกหลายท่านในเวลาต่อมา สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในด้านกรอบความคิดเชิงทฤษฎี แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแบบในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละประเด็นดังนี้

การศึกษาวิจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติมักเป็นการศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่จะพยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีปฏิบัติงานหรือการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนการหาวิธีการจัดการที่ดีที่สุดมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเชื่อว่า เมื่อนโยบายสาธารณะที่ดีถูกนำมาผ่านกลไกหรือกระบวนการที่ดี นโยบายนั้นก็จะปรากฏผลลัพธ์ตามความคาดหวังของผู้กำหนดนโยบาย แต่บ่อยครั้งที่พบว่า นโยบาย แผนงาน หรือโครงการที่ได้รับการยอมรับในเบื้องต้นว่าดีนั้นกลับประสบความล้มเหลวเมื่อนำไปปฏิบัติจริงและมักเป็นความล้มเหลวที่หาสาเหตุที่ชัดเจนไม่ได้ จึงเป็นผลให้เกิดความสนใจที่จะทำการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติในทางลึกเป็นเฉพาะกรณีขึ้น เพื่อหาแนวทางการศึกษาในการแยกแยะปัจจัยต่างๆ

ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของแต่ละนโยบาย ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นลักษณะการทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของนโยบายแต่ละเรื่องมากกว่าที่จะเสนอกรอบวิเคราะห์หรือสร้างทฤษฎีทางนโยบายสาธารณะใดขึ้นมา ทำให้การศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องหลากหลายแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความสนใจของผู้ศึกษาเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามที่นักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้แตกต่างกันออกไป (คณิงนิจ ดวงจิต, 2541, น.13-14) ดังนี้

Walter Williams (1971, p.144) ในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์กรในการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะมองที่ความสามารถขององค์กรในการรวบรวมคนและทรัพยากรขององค์กรให้มีเอกภาพ และกระตุ้นบุคลากรด้วยการกำหนดสิ่งจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Pressman & Wildavsky (1973) Bardach (1980) Mazmanian & Sabatier (1989) กล่าวว่า การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถขององค์กรไม่ว่าจะเป็น การกระทำโดยรัฐบาลและเอกชนในการรวบรวมทรัพยากรทางการบริหารในองค์กรให้ปฏิบัติงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจากการตัดสินใจนโยบาย โดยมีกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามเป้าประสงค์ การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ตัดสินใจ นโยบายและหน่วยปฏิบัติงาน กิจกรรมในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Van Meter and Van Horn (1975) ได้กล่าวถึงความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ว่าเป็นกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ต้องศึกษาและคำนึงถึงวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะหน่วยงานหรือบริบทหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

Edwards and Sharkansky (1978) ได้กล่าวถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติว่า เป็นกระบวนการนำความรู้ ความเข้าใจ ในนโยบายที่จะปฏิบัติ และการมีทัศนคติที่ดีเพื่อนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย การแยกแยะตัวนโยบายจะมีผลกับหน่วยงานและจะให้ผลประโยชน์ส่วนตัว

Quade, Edward S. (1982) ให้ความหมายของ การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการกับแบบแผนการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงตามอาณัติของนโยบาย เพื่อเคารพต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการที่ได้ตัดสินใจไปก่อนแล้วการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จุมพล หนีมพานิช (2547, น.140) กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ ว่าหมายถึง การบริหารนโยบาย ที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร ความสัมพันธ์ของบุคคลและ กลุ่มบุคคล สมรรถนะของบุคลากร รวมถึงความร่วมมือของพนักงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของระบบ และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

ศุภชัย ยาวะประภาส (2550, น.90) เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ มีประเด็นสำคัญ อย่างน้อย 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา ส่วนประเด็นที่ 2 คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย โดยเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย

มยุรี อนุมานราชชน (2552, น. 218) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึงการ แปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายซึ่งอาจเป็นกฎหมายหรือคำสั่งของรัฐบาลหรือ คณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหา ทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อ ตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบของค์การ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนว ทางการดำเนินงาน โครงการที่กำหนดไว้

วเรช จันทรศร (2554, น.297) ได้ให้ความหมาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ว่าเป็น การศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่รับผิดชอบว่าสามารถใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนกลไกที่ สำคัญเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่เพียงใด โดยความหมายดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสวงหาวิธีการหรือแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงานหรือโครงการให้ดีขึ้นนั่นเอง เพื่อจะผลักดันให้นโยบายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึง การวิเคราะห์ พฤติกรรมขององค์กร ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล สมรรถนะ และ ความร่วมมือของพนักงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของระบบและปัจจัยอื่นๆ ที่มี ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

สมภาร ศิโล (2553) อธิบายถึงขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีลักษณะเป็นการจัดทำ นโยบายย่อยรองรับนโยบายใหญ่ หรือการจัดทำแผนเพื่อให้เป็นกลไกของนโยบายนั่นเอง ดังนั้นผู้มี หน้าที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทราบถึงขั้นตอนและปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในกระบวนการดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติได้ผลดี ขั้นตอนดังกล่าวอาจกำหนดได้ตามลำดับ ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ เพื่อให้สามารถตีความวัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายได้ถูกต้องชัดเจน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงนโยบายของหน่วยเหนือที่กำหนดมาตรการวิเคราะห์ที่ที่อาจจำเป็นต้องศึกษาถึงประวัติความเป็นมาของนโยบายนั้น แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังของนโยบาย ลักษณะและกระบวนการก่อเกิดของนโยบายการเข้ามามีบทบาทของกลุ่มสถาบัน หรือผู้นำในการกำหนดนโยบาย ผลของการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติที่ผ่านมา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพัฒนานโยบายนั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้สามารถตีความหมาย แยกแยะ คาดการณ์ และขยายความ วัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายดังกล่าวได้ถูกต้องลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานปฏิบัติ ผู้นำนโยบายของหน่วยเหนือ จำเป็นต้องทราบว่านโยบายนั้นเป็นนโยบายเก่าหรือใหม่ แต่มีการปรับเปลี่ยนจากนโยบายเดิม และนโยบายนั้นได้มีการถ่ายทอดลงเป็นนโยบายหรือแผนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้วอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำนโยบายและแผนนั้นมาวิเคราะห์โดยใช้แนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือแต่จะสามารถวิเคราะห์ได้ละเอียดลึกซึ้งกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัญหา การปฏิบัติและผลของการนำมาปฏิบัติเพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบในการวางแผนต่อไป

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนโยบายของหน่วยเหนือ นโยบายและแผนในเรื่องนั้นๆ ของหน่วยงานตัวเองแล้ว ผู้รับนโยบายก่อนจะจัดทำแผนต่อไปจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาของพื้นที่ที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะด้าน กล่าวคือ หากหน่วยงานที่ผู้รับนโยบายเป็นระดับอำเภอ ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในนโยบายนั้นมาพิจารณา หากยังไม่มีการจำเป็นต้องเก็บรวบรวมเพิ่มเติม โดยกำหนดกรอบเพื่อให้เป็นแนวทางในการรวบรวมวิเคราะห์ให้ตรงกับประเด็นหลักที่ต้องการ ในการวิเคราะห์อาจแยกแยะให้เห็นสภาพปัญหาและความแตกต่างของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มต่าง ๆ หรือแยกแยะตามพื้นที่ ทั้ง 2 ด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันและช่องว่างระหว่างเป้าหมายของนโยบายที่หน่วยเหนือต้องการ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าสำเร็จและความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่จะตั้งขึ้นตลอดจนวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่จะต้องใช้

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีการจำแนกเป้าสำเร็จ แนวทางปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ของแต่ละหน่วยงานที่รับแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะแต่ละหน่วยงานนอกจากจะมีปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่อาจแตกต่างกันไปแล้ว ยังมีศักยภาพและความพร้อมที่แตกต่างกันไปด้วย ศักยภาพและความพร้อม

ที่จะปฏิบัติตามนโยบาย ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปพิจารณาได้จากปัจจัย 3 ด้านคือ

1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของหน่วยงาน คือ การที่หน่วยงานมีโครงสร้างเล็กใหญ่ขนาดใด การจัดหน่วยงาน บทบาท ภารกิจกว้าง แคบเพียงใด ตลอดจนมีการจัดตั้งเก่า ใหม่อะไร โครงสร้างหน่วยงานจะเป็นศักยภาพพื้นฐานที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถจะรับนโยบายมาปฏิบัติได้กว้าง แคบแค่ไหน

2) ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากร คือการที่หน่วยงานมีอัตรากำลังคน เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนงบประมาณเพียงพอ แค่นั้นสำหรับการรับนโยบายมาปฏิบัตินั่นเอง

3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการจัดการ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของหน่วยงาน งานด้านการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จของนโยบายนั่นเอง หน่วยงานบางแห่งมีทรัพยากรมาก แต่อาจขาดประสิทธิภาพการจัดการ แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้สูงทั้ง ๆ ที่มีทรัพยากรจำกัด

ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อม โดยส่วนรวมของหน่วยงานที่จะรับนโยบายมาปฏิบัติ และใช้ในการกำหนดเป้าหมายสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติของแผนด้วย

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายใดก็ตาม จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

ขั้นที่ 6 กำหนดเป้าหมายสำเร็จ ในการวางแผนสนองนโยบายใด ๆ เมื่อวิเคราะห์เป้าหมายสำเร็จที่ต้องการของนโยบาย ปัญหาความต้องการ และศักยภาพของหน่วยรับนโยบายแล้วจึงนำเอาผลการวิเคราะห์ในข้อต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป้าหมายสำเร็จ โดยแยกเป็นเป้าหมายรวมและเป้าหมายย่อยซึ่งอาจแบ่งกลุ่มพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายก็ได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายสำเร็จจะต้องคำนึงถึง

- 1) ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ (obtainable)
- 2) สามารถวัดได้ (measurable)
- 3) ทำท่ายให้อยากทำจนบรรลุเป้าหมายสำเร็จ (challenging)

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ เมื่อสามารถกำหนดเป้าหมายสำเร็จได้เหมาะสมแล้ว มีการตรวจสอบความเป็นไปได้แล้ว ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องแปลงและดำเนินการในนโยบายให้ออกมาเป็นวิธีปฏิบัติ และวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องมุ่งให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จของนโยบายและแผน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวดำเนินการในนโยบายด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดองค์การปฏิบัติ ในการรับนโยบายมาปฏิบัติในแต่ละเรื่องอาจใช้ องค์การประจำหน่วยงานที่มีอยู่แล้วก็ได้ หรือบางครั้งนโยบายบางเรื่องต้องการหน่วยงานที่มี ลักษณะเฉพาะพิเศษต่างจากหน่วยงานเดิมก็ได้

ขั้นที่ 9 กำหนดวิธีการจัดการ เพื่อให้หน่วยงานล่างสามารถรับแผนหรือนโยบายไป ปฏิบัติได้ชัดเจน จึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการจัดการคือการจำแนกกิจกรรมต่าง ๆ และทรัพยากรที่ ใช้ให้สัมพันธ์กันกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างระบบอำนวยการจัดการให้ เกิดขึ้นด้วย เช่น มีระเบียบ แนวทางปฏิบัติให้ให้มีการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดความ คล่องตัวในการจัดการ และการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ตลอดจนการใช้ทรัพยากร เพื่อให้งิจกรรมเข้ากับสภาพความเป็นจริงของผู้ปฏิบัตินั่นเอง และจะต้องไม่ลืมว่ามีการจัดการใน แต่ละระดับของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างไรด้วย

ขั้นที่ 10 กำหนดแนววิธีการควบคุมการบรรลุเป้าหมาย ในการกำหนดเป้าหมายและ วิธีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยธรรมชาติการทำงานทั่วไปมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรมาก บรรลุเป้าหมายต่ำ ดังนั้นในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจึงมักจะต้องมีการควบคุมให้ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้ เป้าหมายสูง การควบคุมดังกล่าวจึงอาจเป็นมาตรฐานเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างใน ทางการจัดการ อาจมีหลายลักษณะ ได้แก่ การรายงาน การติดตาม การนิเทศ และการประเมินผล ซึ่งถ้าหากจะให้เกิด ความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติก็ควรกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จไว้ให้ชัดเจน

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งของ นักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย มีการศึกษาและเสนอตัวแบบของการนำนโยบายไป ปฏิบัติ (policy implementation Models) ไว้เป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ดังนั้นเพื่อความเฉพาะเจาะจง และตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้ตัวแบบการ นำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Van Meter and Van Horn ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นตัวแบบที่มุ่ง ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นการ ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมากและปัจจัยเหล่านั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

ในปี ค.ศ. 1975 Van Meter & Van Horn ได้เสนอผลงานชื่อ “The Policy Implementation Process A Conceptual Framework” โดยมองว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการกระทำที่เกิดขึ้น ทั้งจากภาครัฐและเอกชนโดยคณะบุคคลหรือปัจเจกบุคคลก็ได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการต่อเนื่องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ และทั้งสองได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า ตัวแบบ กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (A Model of the Policy Implementation Process) โดยให้ความสนใจ

ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอก (External Variables) 2 ตัวแปร ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และทรัพยากรนโยบาย ตัวแปรภายใน (Internal Variables) 4 ตัวแปร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กรและการบังคับใช้กฎหมาย ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เื่อนใจทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และทัศนคติของผู้ปฏิบัติโดยมีคำอธิบายตัวแบบ (สุกษัย ยาวะประภาส และปิยากร หวังมหาพร, 2547, น.101-102), (อภิรัชต์ สุดทองคง, 2556, น.12-14), ดังนี้

1. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Standards and Objectives) มาตรฐานของนโยบายมีความสำคัญต่อการนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนั้นนโยบายจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายคือ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบาย จะทำได้ชัดเจนเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายไม่ชัดเจนมีความขัดแย้งกัน ย่อมทำให้ยากต่อการวัดและยากต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่งคือความต้องการทราบว่านโยบายใดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร การวัดความสำเร็จ สามารถพัฒนาจากระดับที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์บรรลุผล หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความชัดเจน แสดงคุณสมบัติที่ง่ายต่อการวัด การประเมินคุณค่าของนโยบายก็จะทำได้ง่ายเช่นกันดังนั้นผู้กำหนดนโยบายควรเลือกถ้อยคำหรือข้อความ ในการเรียบเรียงแนวปฏิบัติและข้อกำหนด มาใช้อย่างพิถีพิถันให้สามารถสะท้อนเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติตามนโยบายได้ชัดเจน

2. ทรัพยากรนโยบาย (Policy Resource) ความเพียงพอของทรัพยากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยทรัพยากรหมายถึงรวมทั้งงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ความสะดวกต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า ทรัพยากรนโยบาย ที่เป็นตัวเงินเพียงด้านเดียว ไม่เพียงพอที่จะทำให้ นโยบายบรรลุผลแต่การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต้องการทรัพยากรอื่นๆอีกมาก

3. การสื่อสารระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Communication and Enforcement Activities) การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในความมุ่งหวังของนโยบายที่ตรงกันเพื่อให้การกำหนดแนวทางปฏิบัติมีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันส่วนการบังคับใช้

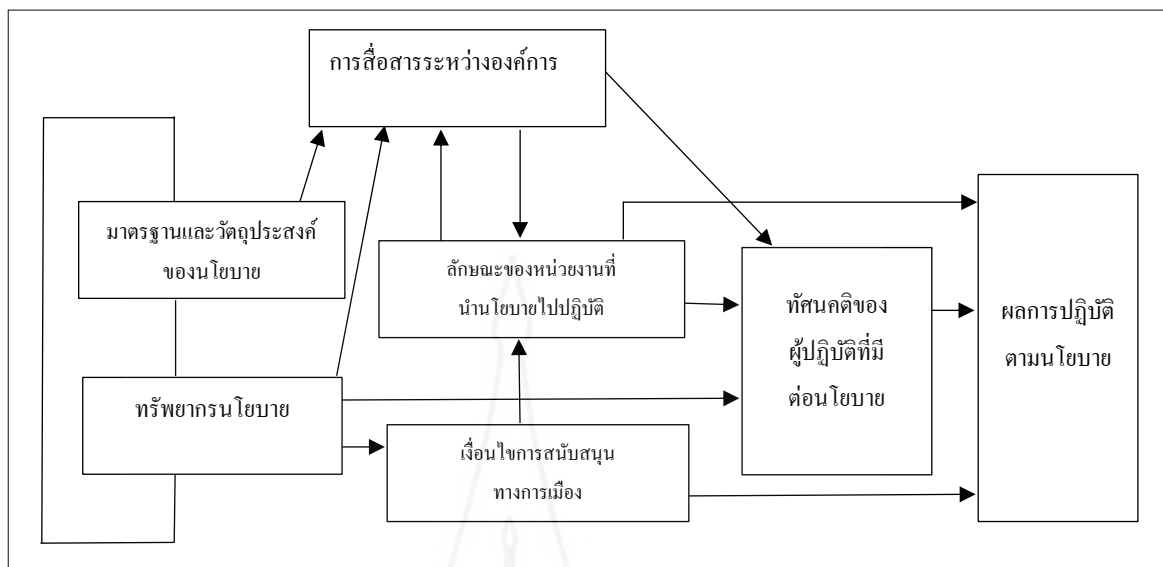
กฎหมายในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีกลไกและกระบวนการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรัฐบาลกลางและระดับท้องถิ่นปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานนโยบาย

4. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Characteristics of the Implementing Agencies) ศักยภาพของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จซึ่งศักยภาพของหน่วยงานมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

- 1) ความสามารถและจำนวนของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
- 2) ระดับการควบคุมบังคับบัญชาและกระบวนการภายในขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3) ทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ
- 4) ระดับของการสื่อสารแบบเปิดภายในองค์กร และ
- 5) ความเชื่อมโยงที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

5. เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง (Economic, Social, and Political Conditions) เป็นตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้เพียงพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องต่อนโยบายระดับหน่วยงานสอดคล้องกันมากเพียงใด กลุ่มต่าง ๆ ในสังคมที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ แม้กระทั่งแรงกดดันหรือสถานการณ์ทางการเมืองที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ล้วนเป็นปัจจัยในองค์ประกอบนี้ทั้งสิ้น

6. ทักษะของผู้ปฏิบัติ (Disposition of Implementers) ที่มีต่อนโยบาย มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทางการตอบสนองต่อนโยบาย เนื่องจากเป้าหมายของนโยบายอาจถูกปฏิเสธในหลายๆเหตุผล เช่น การขัดต่อค่านิยมส่วนตัวหรือการขัดต่อผลประโยชน์ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และความเข้มแข็งในการตอบสนองต่อนโยบายปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามตัวแบบของ Van Meter & Van Horn ปรากฏดังภาพที่ 2.1



ที่มา: Van Meter & Van Horn, 1975, p.463 (อ้างถึงใน อภิรัชต์ สุดทองคง, 2556, น.14)

ภาพที่ 2.1 Policy Implementation Process Model

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ต้องประกอบไปด้วยตัวแปร ดังต่อไปนี้ 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ทรัพยากรนโยบาย 3) การสื่อสารระหว่างองค์กร 4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง 6) ทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

สำหรับบริษัท ขนส่ง จำกัด มีการนำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบในการบริหารงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเลือกใช้ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Van Meter and Van Horn มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด แต่การบริหารงานจะเกิดประสิทธิผลเพียงใดนั้น ยังต้องอาศัยปัจจัยระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพควบคู่ไปกับการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงรายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพโดยรวม และกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ในหัวข้อถัดไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมและกรอบแนวทางการประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise assessment Model (SE-AM)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการบริหารคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM) ซึ่ง W. Edwards Deming (อ้างถึงใน วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2560, น.319) ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพกล่าวว่า TQM เป็นเรื่องของแนวคิดที่นำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นการบูรณาการหน้าที่และกระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายคือ สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งหมายถึงลูกค้าภายใน (Internal customer) และลูกค้าภายนอก (External customer) โดยเป็นการควบคุมคุณภาพทุกภาคส่วน อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ (collaborative) ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ออกมามีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ (วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2560, น.319)

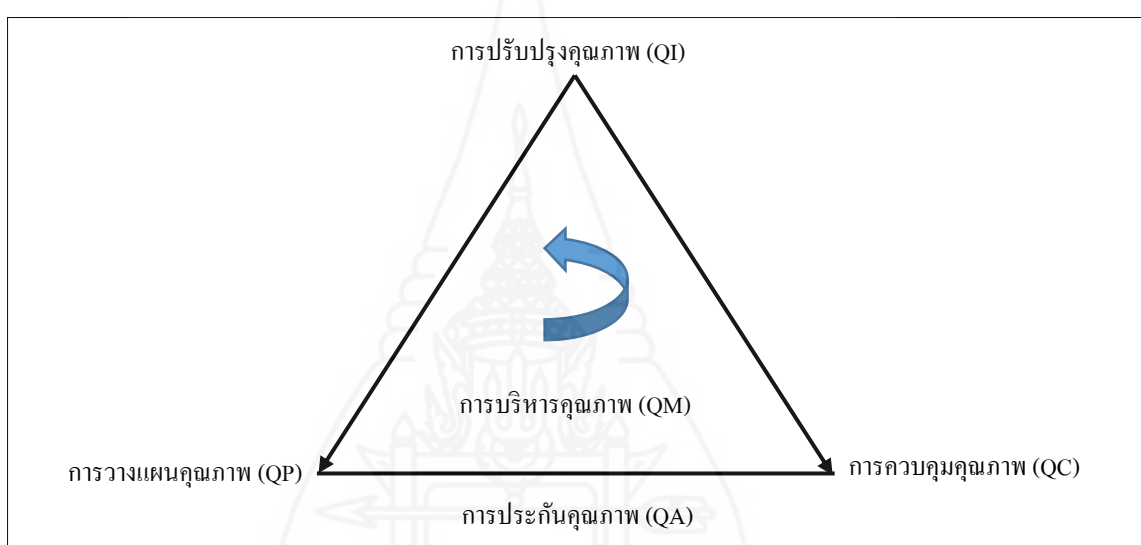
Juran (1980, อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.11) คุณภาพ หมายถึง ผลลัพธ์หรือการบริการที่เหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ ของการใช้งานของผู้บริโภค การมีลักษณะตรงตามมาตรฐาน สามารถหาประโยชน์ในการใช้งานและสร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคได้

Ishikawa (1985, อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.11) คุณภาพ หมายถึง การประหยัดและมีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุดสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

Deming (1986, อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.11) คุณภาพ หมายถึง คุณค่าหรือเป้าหมายที่ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดขึ้นตามความต้องการของผู้บริโภคเอง ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำได้โดยการลดข้อผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานในการผลิตนั่นเอง

รุ่ง แก้วแดง (2540, น.142-144 อ้างถึงใน วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2560, น.319) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในที่มีต่อสินค้าและบริการ สภาพแวดล้อมการทำงาน ภาพพจน์ขององค์กร การจัดการและงานประจำ

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึงกระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพขององค์กร โดยกระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ (Quality planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) จุดประสงค์ด้านการบริหารคุณภาพขององค์กร คือการประกันคุณภาพ (Quality assurance) ที่หมายถึงการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดแก่ลูกค้า (Juran, 1993, p.7 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จีระประยูต 2556, น. 86-88)



ที่มา: Juran, 1993, p.7 (อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จีระประยูต, 2556, น. 86)

ภาพที่ 2.2 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (The Quality Trilogy)

1. การวางแผนคุณภาพ (quality planning: QP) หมายถึงการกำหนดไว้ซึ่งเป้าหมายที่จะบรรลุคู่ความคาดหวังของลูกค้าที่กำหนด แล้วทำการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดต่อวิธีการที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผลจากวิธีการดังกล่าวทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยขั้นตอนทั่วไปของการวางแผนคุณภาพมีดังนี้

1.1 การชี้แจงลูกค้า ซึ่งปกติแล้วจะหมายถึงความถึงลูกค้าภายนอก

1.2 การพิจารณาความต้องการของลูกค้า โดยประเมินจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะตอบสนองความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า (customer needs and expectations)

1.3 การกำหนดคุณภาพในการออกแบบหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์โดยผ่านการแปลความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า การแปลหน้าที่ด้านคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD)

1.4 การกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะได้อาจมาจากนโยบายของผู้บริหารและเป้าหมายคุณภาพ (quality target) ประกอบกับคุณภาพในการออกแบบ

1.5 การออกแบบและพัฒนากระบวนการ โดยกำหนดวิธีการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดที่จะทำให้คุณลักษณะที่เกิดขึ้นจริงของผลิตภัณฑ์บรรลุตามเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

2. การควบคุมคุณภาพ (quality control: QC) หมายถึงการเฝ้าพิจารณาผลจากกระบวนการเพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า ถ้าหากพบว่าผลการดำเนินการตามกระบวนการมิได้เป็นไปตามความคาดหวังที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจแล้วจะต้องค้นหาสาเหตุของความไม่พอใจดังกล่าว เพื่อจะแก้ไขให้ถูกต้อง โดยขั้นตอนทั่วไปของการควบคุมคุณภาพมีดังนี้

2.1 การเลือกหัวข้อควบคุม เพื่อจะได้ทราบถึงประเด็นที่จะควบคุมซึ่งจะหมายถึงความคาดหวังของลูกค้า

2.2 การเลือกหน่วยที่ใช้วัดหรือประเมินหัวข้อควบคุม

2.3 การจัดทำระบบการวัดหรือการประเมินผล

2.4 การจัดทำมาตรฐานของตัววัดผลงานหรือมาตรฐานของสมรรถนะ (standards of performance)

2.5 การวัดหรือประเมินผลงานหรือสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริง (actual of performance) แล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐานของสมรรถนะ (standards of performance)

2.6 ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานของสมรรถนะ จะถือว่าเป็น “ปัญหาด้านคุณภาพ”

2.7 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพ เพื่อกำจัดทิ้งต่อไป

3. การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement: QI) มีความหมายเท่ากับการคาดการณ์ความคาดหวังใหม่ของลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์เดิม หรือการค้นหาความจำเป็นของลูกค้าสำหรับการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ แล้วทำการวางแผนใหม่ ตลอดจนการควบคุมใหม่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่าการควบคุมคุณภาพเป็นการรักษาสภาพเดิมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่การปรับปรุงคุณภาพเป็นการทำลายสภาพเดิมและสร้างระบบใหม่ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ของคุณภาพ โดยขั้นตอนทั่วไปของการปรับปรุงคุณภาพมีดังนี้

3.1 การชี้แจงโครงการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยทั่วไปแล้วจะได้อาจจากการสำรวจความจำเป็นของลูกค้าภายนอก

3.2 การจัดคณะทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement team: QIT)

3.3 การวินิจฉัยสาเหตุจากระบบ

3.4 การพัฒนาวิธีการแก้ไขสาเหตุจากระบบ

3.5 การทวนสอบความมีประสิทธิภาพของวิธีการแก้ไขสาเหตุจากระบบ

3.6 การประเมินถึงแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปประกอบด้วยแรงต่อต้าน 2 ประการคือ แรงต่อต้านทางสังคม (social resistance) และแรงต่อต้านทางเทคโนโลยี (technological resistance) แล้วหาทางแก้ไขเพื่อเอาชนะแรงต่อต้านดังกล่าว

3.7 การจัดทำระบบควบคุมขึ้นใหม่และพิจารณาถึงประโยชน์ที่พึงได้รับ

จูรานและกรายนา (Juran and Gryna, 1993, p.7 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น.88) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพเป็นกระบวนการในการกำหนดและบริหารกิจกรรมที่จำเป็นที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร

เดมมิ่ง (Deming, 1986 อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.13-16) ได้บัญญัติแนวทางในการบริหารคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) เพื่อให้คำแนะนำในการจัดการหรือการบริหารคุณภาพ ที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ 14 ข้อคือ

1. จงสร้างปณิธานอันแน่วแน่ ราชการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารต้องมุ่งมั่น แน่วแน่ในเรื่องของการสร้างคุณภาพ ต้องวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน ต้องผูกพันในเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ต้องอดทนเพียงพอที่จะรอผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นและต้องไม่ย่อท้อง่าย ๆ ตั้งปณิธานอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่ๆ เช่นนี้ ผู้บริหาร ควรมุ่งมั่นไปยังเป้าหมายหลัก 4 เป้าหมายคือ

1.1 นวัตกรรม Innovation ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิต ปรับปรุงสินค้าและบริการ

1.2 การวิจัยและพัฒนา Research and Development โดยบริษัทควรจะลงทุนในการวิจัยเพื่อที่จะพัฒนานวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ

1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Continuous improvement ผู้บริหารควรจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงสินค้าและบริการซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

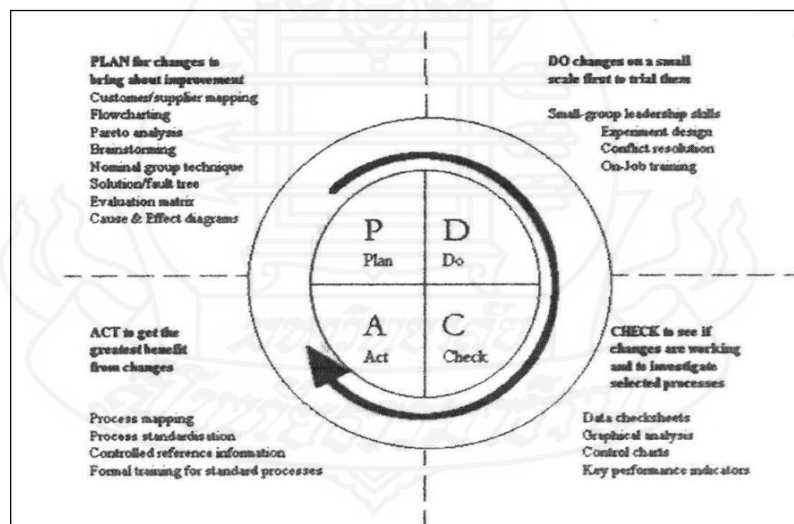
1.4 การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน Protection improvement คู่มือการซ่อมบำรุงโดยฝึกรอบพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อป้องกันความผิดพลาด และช่วยให้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีอายุการใช้งานยืนยาว

2. จงยอมรับปรัชญาใหม่ๆ ของการบริหารคุณภาพ ผู้บริหารต้องยอมรับ วัฒนธรรมแห่งสหภาพ เสมือนหนึ่งเป็นปรัชญาการดำเนินชีวิต ต้องทำให้คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานตลอดจนกระบวนการผลิตให้จึงได้ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานทุกคน จากเดิมที่เพียงแค่ทำงานตามคำสั่ง กลายมาเป็นสามารถดูแลรับผิดชอบผลงานของตนเองได้

3. จงยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพต้องมุ่งเน้นที่การควบคุม กระบวนการผลิตเป็นสำคัญ ไม่ใช่อาศัยการตรวจสอบที่ตัวสินค้าหลังการผลิตเสร็จแล้วเท่านั้น เนื่องจากการตรวจสอบขั้นตอนสุดท้ายไม่ได้เป็นการป้องกันความผิดพลาด ไม่ให้เกิดขึ้นแต่อย่างใด

4. จงยุติวิธีดำเนินธุรกิจ โดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว การใช้ราคาขายต่ำสุดเป็นเกณฑ์ในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะราคาขายสินค้าจะไม่มีคามหมายใด ๆ หากธุรกิจไม่มีมาตรฐานหรือลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อสินค้านั้น ๆ

5. จงปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นไม่ใช่งานที่จะทำให้เกิดเพียงครั้งเดียวแต่ต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องทำสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดไป ทั้งนี้การใช้วงจร PDCA หรือวง Deming จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่องภายใต้ขั้นตอนที่เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนดังนี้



ที่มา: Deming, 1986 (อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.16)

ภาพที่ 2.3 วงจร PDCA หรือ วง Deming (Deming Cycle)

5.1 การวางแผน (Plan : P) เป็นการออกแบบหรือกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ โดยในการวางแผนจะต้องตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ สามารถอธิบายปัญหา และวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5.2 การปฏิบัติ (Do : D) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน มีการจัดอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผนและมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

5.3 การตรวจสอบ (CHECK : C) การประเมินผลที่ได้รับ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงาน สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือต้องทราบว่า จะตรวจสอบอะไรบ่อยแค่ไหน เพื่อให้ได้ข้อมูล ที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

5.4 การปรับปรุง (Act : A) พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย ก็สามารถนำแนวทางหรือกระบวนการนั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอีก แต่ถ้าผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป เช่น หาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้แทนทางเลือกเดิมที่ได้เลือกไว้ เป็นต้น

6. จงฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่พนักงานทุกคนในเรื่องของคุณภาพตลอดจนการบริหารจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะ "การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ " ตลอดจน " เครื่องมือแห่งคุณภาพ " ประเภทต่าง ๆ

7. จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น การสร้างภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้าง วัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะทำให้พนักงานเป็นผู้นำตนเองให้จงได้เพื่อรับผิดชอบในผลงานของตนเอง ด้วยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น (Right The Frist Time)

8. จงกำจัดความกลัวให้หมดไป องค์กรและผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ โดยที่หัวหน้างานต้องกล้าที่จะสอบถามในสิ่งที่ตนเองไม่รู้หรือไม่เข้าใจและไม่กลัวที่จะแสดงออกทั้งนี้ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงออกเพื่อเสนอแนะวิธีปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

9. จงทำรายสิ่งกีดขวางต่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารต้องกำจัดโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคหรือกำแพงที่ขวางกั้นการติดต่อประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้หมดสิ้นไปเพื่อให้พนักงานต่างหน่วยงาน แต่มีงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างเต็มที่

10. จงกำจัดคำขวัญและเป้าหมายที่เกินจำเป็น คำขวัญและเป้าหมายอาจไม่มีความหมายแต่อย่างใดหากปราศจากแนวทางที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าได้เสนอแนะวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้สามารถบรรลุคำขวัญหรือเป้าหมายนั้น ๆ

11. จงกำจัดโควตาที่เป็นตัวเลข เนื่องจากการกำหนดโควตาการผลิตมักทำให้พนักงานฝ่ายผลิตมุ่งความสนใจด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้โควตาขึ้นต่ำเป็นตัววัดผลงานของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว

12. จงกำจัดสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน การมุ่งที่เป้าหมายหรือโควตาการผลิตมากกว่าด้านคุณภาพ จะทำให้ความภาคภูมิใจของพนักงานต่อคุณภาพผลงานลดน้อยลง

13. จงจัดทำแผนการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเข้มข้น เพื่อรองรับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างความมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น และด้วยเหตุที่เทคโนโลยีการผลิตเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการศึกษาและฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาพนักงานอีกทั้งยังเป็นการลงทุนระยะยาวที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว

14. จงลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องจัดองค์การและนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ , โดยลงมือปฏิบัติด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานภายใต้การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องยึดมั่นในคุณภาพอย่างจริงจังและต้องผูกพันในระยะยาวมิใช่การเฝ้าดูผลสำเร็จในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

จากหลักการบริหารคุณภาพ 14 ข้อ ของเดมมิ่ง ผู้วิจัยพบว่า เป็นหลักการที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแก่การสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในระยะสั้นเท่านั้น แต่ยังมีให้ความสำคัญกับการติดต่อประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานความร่วมมือระหว่างการทำงานเพื่อให้บุคลากรภายในองค์การทุกภาคส่วน สามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องอีกด้วย

คาโน (Kano, 1985 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น.89) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การหรือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) หมายถึงการบริหารธุรกิจ (business management) ที่มีจุดประสงค์ให้เกิดการประกันคุณภาพ (which puts QA in its core) หรืออาจกล่าวง่าย ๆ คือเป็นการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรอย่างเป็นธรรม

โดยผ่านการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ (stakeholder) การบริหารคุณภาพโดยรวม จะต้องอยู่ภายใต้ปรัชญา 3 ประการ ดังนี้

1. ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide)
2. ความมีระบบ (systematic) หมายถึงการบริหารภายใต้แนวความคิดที่สามารถสอบกลับได้ (traceability) โดยไม่มีอุปสรรคจากหน้าทำงาน ตำแหน่งงานหรือสายการผลิต
3. การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (scientific) ภายใต้ปรัชญา 3 ประการของการบริหารคุณภาพโดยรวม ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 3.1 การบริหารที่เน้นลูกค้า (customer-oriented management)
- 3.2 ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent)
- 3.3 ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership)
- 3.4 ความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellent)

โอซาวา (Ozawa, 1988, p.17 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น.90)) กล่าวไว้ว่าการควบคุมคุณภาพโดยรวมคือการปฏิบัติความคิดโดยคำนึงถึงแนวความคิด เช่น การจัดการที่เคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของบุคลากร ลูกค้ามีความสำคัญที่สุด และความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ การควบคุมคุณภาพโดยรวมนั้นมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงคุณภาพโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและใช้วิธีการทางสถิติมีความเป็นสากล มีความเป็นสังคมและเศรษฐกิจที่นำไปสู่คุณภาพ กิจกรรมการควบคุมคุณภาพโดยรวมเป็นการปรับปรุงการควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพที่แหล่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการทำให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

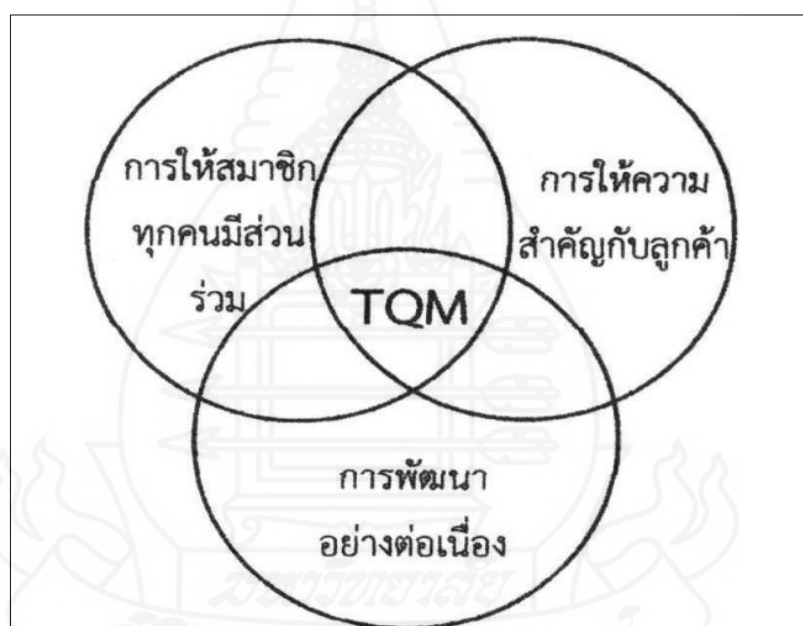
1. คุณภาพไม่ได้หมายความว่าถึงเฉพาะคุณภาพของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงความถึงคุณภาพของสมรรถนะของงาน การบริการ การรวบรวมสารสนเทศ และการวางแผน เป็นต้น
2. การควบคุมคุณภาพมีความมุ่งหมายที่จะส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงและราคาไม่แพงให้กับลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนด้วย

นอกจากนี้ โอซาวา (Ozawa, 1988, p.43 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น.90-91) กล่าวไว้ว่า กิจกรรมการควบคุมคุณภาพโดยรวมประกอบไปด้วยเสาหลัก 3 เสา ได้แก่ การบริหารจัดการตามนโยบาย (ระบบบนลงล่าง) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (ระบบล่างขึ้นบน) และ การศึกษาและการฝึกอบรม

1. การบริหารจัดการตามนโยบายหรือการบริหารจัดการที่เป็นเอกฉันท์เป็นการสร้างกลยุทธ์ของบริษัทการทำปรัชญาของบริษัทให้เป็นจริง และการปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์เดียวกัน

2. เป้าหมายของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือการปรับปรุงสถานที่ทำงาน การเพิ่มกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และการสนับสนุนการพัฒนาของบริษัททั้งการพัฒนาด้วยตนเองและการพัฒนาร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจ

3. การควบคุมคุณภาพโดยรวมเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยการศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะว่าหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพจะต้องสามารถให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารระดับกลางต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดและวิธีการควบคุมคุณภาพ และผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดการควบคุมคุณภาพโดยรวม (ณัฐพันธุ์และคณะ, 2545, น.193 อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.9-10) อธิบายถึงแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพโดยรวม สามารถสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนได้แก่



ที่มา: ณัฐพันธุ์และคณะ, 2545 (อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.9)

ภาพที่ 2.4 แบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพโดยรวม

3.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งหมายรวมถึง ลูกค้าภายนอก External customer ที่ซื้อสินค้าหรือบริการ และลูกค้าภายใน Internal customer นั่นคือพนักงานหรือหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กร โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาอันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์กันที่สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

3.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อน ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร บุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความกล้าตัดสินใจ ที่จะแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

3.3 สมาชิกทุกคนในองค์กร ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเหมาะสม ต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรภายใต้มาตรฐานคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน โดยอาจมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารคุณภาพโดยรวมหมายถึง กระบวนการทำงานที่มีระบบ มีการมุ่งเน้นคุณภาพเป็นแกนหลักในการบริหาร เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการรวมถึงสภาพการทำงานที่สร้างความพึงพอใจ ทั้งกับลูกค้าภายนอก (External customer) และลูกค้าภายใน (Internal customer) โดยทุกภาคส่วนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงให้เป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) อย่างต่อเนื่อง

ในการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ควรมีการใช้ควบคู่กับเครื่องมือที่วัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในลำดับถัดไป

กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

ตามที่ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดยพระราชบัญญัติพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้ 4 ประเด็น ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาต่อออกจากโครงการระบบประเมินผลเดิม

ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้และปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่ และพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน โดยจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2563, น.8) ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance area) น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15 ได้แก่

1.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผน ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

1.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงาน โครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รายสาขา (Sub-PAC)

2. ด้าน Core Business Enables (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) ประกอบด้วยการประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 2.4 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่งจำกัด ดังนั้นเพื่อความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนและเพื่อมิให้ตัวแปรที่ศึกษามีขอบเขตที่กว้างขวางมากเกินไป ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกใช้เฉพาะกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enables ที่ประกอบด้วยการประเมินผล 8 ด้านเท่านั้นในการวิจัย (สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง, 2563, น.18-323) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์การ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์การ (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็นย่อย ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

- 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ
- 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
- 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- 5) การเปิดเผยข้อมูล
- 6) คณะกรรมการ
- 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 8) จรรยาบรรณ
- 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- 10) การติดตามผลการดำเนินงาน

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของ 10 หลักเกณฑ์ ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์ประเมินย่อยด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 4) 4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 3.5)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีที่มีข้อมูลครบถ้วนถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สคร. (น้ำหนักร้อยละ 2)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
6. คณะกรรมการ	15	<p>6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบและทักษะความรู้ ความสามารถของ คณะกรรมการ (หน้าหน้าร้อยละ 1)</p> <p>6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อ ของกระทรวงการคลัง (หน้าหน้าร้อยละ 1)</p> <p>6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มี แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปี (หน้าหน้าร้อยละ 2.5)</p> <p>6.4 บทบาทของคณะกรรมการในการพิจารณา ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปี ของระบบบริหารจัดการองค์กร (หน้าหน้าร้อยละ 2)</p> <p>6.5 การติดตามความพอเพียงของระบบบริหาร จัดการองค์กร (หน้าหน้าร้อยละ 2)</p> <p>6.6 การประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (หน้าหน้าร้อยละ 2)</p> <p>6.7 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (หน้าหน้าร้อยละ 1)</p> <p>6.8 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีใน รัฐวิสาหกิจ (หน้าหน้าร้อยละ 2)</p> <p>6.9 การประเมินและพัฒนาตนเองของ คณะกรรมการ</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	10	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน (หน้ากร้อยละ 2) 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงาน ประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน (หน้ากร้อยละ 2) 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของ ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (หน้ากร้อยละ 4)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือ จรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (หน้ากร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อ การบริหารจัดการนวัตกรรม (หน้ากร้อยละ 4) 9.2 การจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (หน้ากร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (หน้ากร้อยละ 4) 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและ ไม่ใช่ด้านการเงิน (หน้ากร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้าน การเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน (หน้ากร้อยละ 5)

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับองค์การในการกำหนดทิศทางและขอบเขตของธุรกิจ ในระยะยาวซึ่งทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างได้เปรียบภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ทำให้ บรรลุเป้าหมายของตลาดและความคาดหวังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยความท้าทายในการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลัก และบรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น จำเป็นที่องค์การ จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจ ประเด็นเชิงกลยุทธ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ รวมถึงสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในขณะเดียวกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะก่อให้เกิด การสร้างสรรค์โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษระดับองค์การ เพื่อ สร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมถึงการเข้าหาโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่จะ เป็นการกำหนดรูปแบบของธุรกิจที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต ดังนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Development) จึงหมายถึงแนวทางของรัฐวิสาหกิจในการเตรียมการสำหรับอนาคต การกำหนด ยุทธศาสตร์อาจใช้การพยากรณ์รูปแบบต่าง ๆ การคาดคะเน การพิจารณาทางเลือก การสร้าง สถานการณ์จำลองและความรู้ของรัฐวิสาหกิจ หรือวิธีการอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพ ในอนาคตเพื่อการ ตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า และ ลูกค้าที่สำคัญ อาจช่วยให้ยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึงการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำ แผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความ เข้าใจและถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ประเด็นย่อย ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 4) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

- 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 6) กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ
 7) กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน
 โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัย นำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ S-W-O-T (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถ พิเศษขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ เป้าประสงค์ (หน้าร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้อง ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ องค์ประกอบที่สำคัญ (หน้าร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (หน้าร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (หน้าร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (หน้าร้อยละ 5)
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (หน้าร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงานและ โครงการ (หน้าร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (หน้าร้อยละ 10)
6. กระบวนการถ่ายทอด แผนปฏิบัติการ	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (หน้าร้อยละ 5) 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน และโครงการ (หน้าร้อยละ 5) 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (หน้าร้อยละ 5)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)

3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้ โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ การกำกับและสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์องค์กรที่ชัดเจน กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบ ตั้งแต่ การระบุความเสี่ยง การกำหนดความเสี่ยงพองของกิจกรรมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภท จนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้รวมทั้งประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว การมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็น กระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของรายงาน

ทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของ คณะกรรมการ

ประเด็นย่อย การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- 1) ธรรมนูญและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง
- 5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมนูญและวัฒนธรรมองค์กร	15	<p>1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4)</p> <p>1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3)</p> <p>1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4)</p> <p>1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2)</p> <p>1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษานุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) (น้ำหนักร้อยละ 2)</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และ วัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	15	<p>2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0)</p> <p>2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ <p>2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10) (Formulates Business Objectives)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง	35	<p>3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3)</p> <p>3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5)</p> <p>3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดท 1 Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12)</p>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (หน้าร้อยละ 10) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (หน้าร้อยละ 5) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (หน้าร้อยละ 0) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (หน้าร้อยละ 5) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (หน้าร้อยละ 5) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (หน้าร้อยละ 10)

4. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบ ประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ

ที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุ ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นย่อย การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
- 5) การจำแนกลูกค้า
- 6) การรับฟังลูกค้า
- 7) การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ
- 8) การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
Module 1: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (หน้าร้อยละ 3) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน้าร้อยละ 3) 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (หน้าร้อยละ 4)
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	3.1 การวางแผน (Planning) (หน้าร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (หน้าร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (หน้าร้อยละ 10)
Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า		
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (หน้าร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า	5	2.1 การจำแนกลูกค้า (หน้าร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า	10	3.1 การรับฟังลูกค้า (หน้าร้อยละ 5) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี (หน้าร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (หน้าร้อยละ 10)
4Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า		
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	15	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (หน้าร้อยละ 5) 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี (หน้าร้อยละ 5) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (หน้าร้อยละ 5)

5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนองค์กร ทั้งภาคการผลิต ภาคการบริการ รวมถึงการดำเนินงานที่ชาญฉลาด รู้เท่าทันสื่อ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยครอบคลุมถึงการวางแผนการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร การปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับยุคดิจิทัล การปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทั้งด้านทัศนคติสู่ยุคดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล ทักษะดิจิทัล รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่บูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนตอบสนองกับนโยบาย ดิจิทัลไทยแลนด์ ไทยแลนด์ 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นย่อย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- 1) การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร
- 2) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร
- 3) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- 4) การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร
- 5) การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ
- 6) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ
- 7) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเด็นย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงหลักเกณฑ์ประเด็นย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร	25	1.1 กำหนดกรอบทิศทางทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (หน้าร้อยละ 10.5)
		1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี(Action Plan) (หน้าร้อยละ 2)
2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับ ใช้กับทุกส่วนขององค์กร	25	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (หน้าร้อยละ 9)
		2.2 การบริหาร โครงการและการดำเนินงานด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (หน้าร้อยละ 8)
		2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (หน้าร้อยละ 8)
3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล และการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงาน	10	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงาน ร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (หน้าร้อยละ 7)
		3.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงาน ร่วมกัน (Data and System Integration) (หน้าร้อยละ 3)
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการ บริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ของ องค์กร	10	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและ การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (หน้าร้อยละ 10)
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัย ของสารสนเทศ	10	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ขององค์กร (Information Security Management) (หน้าร้อยละ 2.5)
		5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (หน้าร้อยละ 2.5)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (หน้าร้อยละ 2.5)
		5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) (หน้าร้อยละ 1.25)
		5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) (หน้าร้อยละ 1.25)
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ	10	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) (หน้าร้อยละ 2.5)
		6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (หน้าร้อยละ 2.5)
		6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (หน้าร้อยละ 2.5)
		6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) (หน้าร้อยละ 2.5)
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	10	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (หน้าร้อยละ 5)
		7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (หน้าร้อยละ 5)

6. การบริหารทุนมนุษย์

เกณฑ์ประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากร รวมถึงมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิต ประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในที่สุด

ประเด็นย่อย การบริหารทุนมนุษย์

- 1) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์
- 2) การบริหารทุนมนุษย์
- 3) การพัฒนาทุนมนุษย์
- 4) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.6 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหาร และ พัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/ การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/ การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/ การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)

7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม

7.1 การจัดการความรู้

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน ผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) โดยส่วนหนึ่งยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้น นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ประเด็นย่อย การจัดการความรู้

- 1) การนำองค์การ
- 2) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
- 3) บุคลากร
- 4) กระบวนการ จัดการความรู้
- 5) กระบวนการปฏิบัติงาน
- 6) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.7 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์การ	8	1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4) 2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงาน การจัดการความรู้(น้ำหนักร้อยละ 2)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. กระบวนการ จัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (หน้าร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (หน้าร้อยละ 2) 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ เป็นฐาน (หน้าร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงใน กระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (หน้าร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิด จากการจัดการความรู้ (หน้าร้อยละ 8)

7.2 การจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบางส่วน หรือกระทั่งสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะแก่นวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนกระทั่งถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ นวัตกรรม

เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุก ๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนกระทั่งพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรพึงหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงาน ประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมต้องเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

ประเด็นย่อย การจัดการนวัตกรรม

- 1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- 3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
- 5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
- 6) กระบวนการนวัตกรรม
- 7) การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม
- 8) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.8 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	10	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

หัวข้อ	หน้า หน้า (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	5	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 2.5) 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่ การปฏิบัติ (หน้าร้อยละ 2.5)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและ ตลาด	5	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หน้าร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรม	5	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 2.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 2.5)
6. กระบวนการนวัตกรรม	10	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้าง นวัตกรรม (หน้าร้อยละ 2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (หน้าร้อยละ 2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (หน้าร้อยละ 2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (หน้าร้อยละ 2)
7. การจัดสรรทรัพยากรด้าน นวัตกรรม	5	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (หน้าร้อยละ 5)
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (หน้าร้อยละ 15)

8. การตรวจสอบภายใน

เกณฑ์การประเมินด้านตรวจสอบภายใน อ้างอิงจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นสากล มาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) ที่กำหนดโดยสถาบันผู้ตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา (The Institute of Internal Auditors : IIA) และสอดคล้องตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบภายในรัฐวิสาหกิจ คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2555 และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหารในการทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance service) และให้คำปรึกษา (Consulting service) โดยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลกิจการ และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและยกระดับ กระบวนการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยรับตรวจในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น จัดเตรียมเอกสารหลักฐาน เกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะตรวจสอบได้ชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ พร้อมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

ประเด็นย่อย การตรวจสอบภายใน

- 1) คณะกรรมการตรวจสอบ
- 2) หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)
- 3) หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน)
- 4) หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.9 แสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	15	1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)
2. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)	15	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบ ภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในทางวิชาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบ ภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการ ปฏิบัติงานและผลงาน)	65	3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบใน รายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.5 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน 3.6 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.7 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบ ของหน่วยรับตรวจ	5	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)

สรุปได้ว่า กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ (State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เป็นระบบประเมินผล ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติม ประเด็นของการจัดการ สมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผล รัฐวิสาหกิจในปี 2563 ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563 ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) ด้านการตรวจสอบภายใน

จากแนวคิดเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพโดยรวม และกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นกรอบในการศึกษาเพิ่มเติม ดังจะกล่าวรายละเอียดในลำดับถัดไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ พจนานุกรมของ webster (อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560, น.25) ให้ความหมายว่าสิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบไปด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ส่วนคุณภาพ ให้ความหมายว่าลักษณะความดี ลักษณะที่เป็นไปในทางที่ต้องการนำปรารถนา น่าพอใจหรือระดับของความเป็นเลิศ

Gardner (1961) (อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560, น. 25) อธิบายว่าความเป็นเลิศมีความหมายเดียวกับคำว่าคุณภาพ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

Peters และ Watersmen (1982, p.22) (อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560, น.25) ได้ศึกษาความเป็นเลิศวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุด

มุมมองของการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (Samson D. and Chajjis D., 2002, p.15 อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560, น. 29-30) ดังนี้

1. มุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมายตลอดจนเป็นองค์การที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้สูงสุด

2. มุมมองของพนักงานและบุคลากรในองค์การ องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์การอื่น นอกจากนี้้องค์การมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพนักงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์การที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารที่เปิดเผยกับบุคลากรในองค์การ

3. มุมมองของลูกค้า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเป็นองค์การที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า โดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

4. มุมมองของผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง มีการจ่ายชำระหนี้ตรงตามเวลาและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ร่วมตกลงกันไว้ ส่งผลให้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน

5. มุมมองของสังคม มองว่าองค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมายที่ไม่เอาเปรียบแรงงาน หรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks, 2004, อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น.69) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้ นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable)

4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะท างานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (passionate)

นอกจากนี้ ลินเดอร์ (Linder) และบรู๊คส์ (Brooks) ยังได้ระบุนายละเอียดเพิ่มเติมว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังกล่าว หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ดังนี้

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
(marketing and customer relation management)
7. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group, 2006, อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น.68) บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น
(setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้
(translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (business agility)

จูบบ์และยังเกอร์ (Jupp and Younger, 2004 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น.69-70) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
(relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิด
ไปสู่การปฏิบัติ (aware of change in their environments, and able to translate insight
into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการ
จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (highly focused on their core
capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากร
(committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (headed by courageous leaders)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556, น.112 อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 71) ยังได้ระบุว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) นั้น อ้างอิงมาจาก 2013–2014 Criteria for Performance Excellence ซึ่งจัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืนค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership)
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (customer-driven excellence)
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (organizational and personal learning)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (valuing workforce members and partners)
5. ความคล่องตัว (agility)
6. การมุ่งเน้นอนาคต (focus on the future)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (managing for innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (management by fact)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (societal responsibility)

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (focus on results and creating value)

11. มุมมองเชิงระบบ (systems perspective)

นอกจากนี้ นิสิตาร์ เวชยานนท์ (2551) (อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560, น.36-37) ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารองค์การแห่งความเป็นเลิศ ควรต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ Human Capital Management และมีผู้นำที่เข้มแข็ง

2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุง ต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

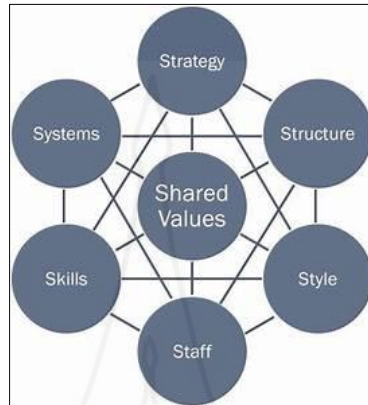
4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีการกำหนดกลยุทธ์ศาสตร์ เป้าหมาย ภารกิจที่ทำทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทางเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล

6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

สำหรับการบริหารองค์การ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ จะต้องมีการบวนการที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ โดยอาศัยเครื่องมือ หรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาเป็น ตัวขับเคลื่อน โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท แมคเคนซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปร ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2553) โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์กับโครงสร้าง เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์คือเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษสำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบ คอมพิวเตอร์ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ ค่านิยมร่วม และมีมือหรือทักษะ ต่อมาบริษัท

McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความ ของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังภาพที่ 2.5



ที่มา: พสุ เศษรินทร์ (2553, น.27)

ภาพที่ 2.5 แสดงกรอบ 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework)

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวของ McKinsey (7-S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจาก ความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด ซึ่ง แนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7S นี้ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิด การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ จากการวิจัยของ J. Peters และ Robert H. Waterman, Jr. ใน In Search of Excellence (Peter & Waterman, 1982) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจอเมริกาที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัท ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะประการที่ 1 การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่าง ๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้มีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่ 2 การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการ และคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่ 3 การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่ 4 การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวก ในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ 5 การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Handson and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานและติดตามงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่ 6 การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มากและอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการ ได้ดีอยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่ 7 การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์กรอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือ กระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตาม โครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่ 8 การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loosetight Properties) องค์การที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันใน คุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และมีการคิดค้น สิ่งแปลกใหม่ เป็นต้น ขณะเดียวกัน ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้ นี้ กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการนี้ องค์การธุรกิจของอเมริกา ที่ประสบ ความสำเร็จได้ให้ความสนใจสิ่งเหล่านี้พร้อมกับได้ยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การ บริหารงานเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างสูง และได้ส่งผลให้เป็นธุรกิจที่เจริญก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง ดังนั้นการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ตามแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ นำหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหารทั้ง 8 ประการ มาประยุกต์ใช้ และจัดกลุ่มตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี(McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ การประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์การต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

อำนาจ วัคจินดา (2554) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ (2553) กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน กิจกรรมภายในองค์การเพื่อที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้น ได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การมีขีด ความสามารถเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตอบคำถามที่สำคัญ อาทิองค์การอยู่ที่ไหน ในขณะนี้องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเรา คืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะ ช่วยให้องค์การกำหนด และพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ และเป็นแนวทางที่บุคคล ภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ขององค์การ จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและ การพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้

ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลวเนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ (กรมศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กร จะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจ และเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจหมายถึงประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายาม กำหนดว่าจะทำอะไร ในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์กรเป็นองค์กรแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรจะประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสี่ออต (SWOT Analysis)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใน ด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

3.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

3.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

3.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

3.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-Goals) การกำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำโครงการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดีเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการให้มีการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็น

รูปธรรม ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่จะสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่มาจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบฉบับในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการแสวงหาผลสำเร็จได้โดยการแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็น ส่วน ๆ โดยที่มีบุคลากรเป็นคนทำหน้าที่นั้นๆ ให้คนที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้ดูแลทำงานแต่ละอย่าง หรือที่มักกล่าวว่า "put the right man in the right job" ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยคนเดียว หรือทำให้ได้งานที่ดีมีคุณภาพมากขึ้น และถ้าแต่ละคนในองค์กรไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม จึงจะต้องมีทั้งการจัดการความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีการแบ่งสรรหน้าที่และร่วมมือทำงานไปพร้อม ๆ กัน

อำนาจ วัดจินดา (2554) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดการควบคุมการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ชัชวาลิต สรวารี (2553) ได้ให้ความหมาย "โครงสร้างองค์กร" คือ ตัวกำหนดพฤติกรรม ของ "คนองค์กร" หมายถึง แผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของงานต่าง ๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างยังหมายถึง การจัดวางตำแหน่งและกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะต้อง มีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์การจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรนั้น โครงสร้างจึงเป็นผลจากหน้าที่การจ้องค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนและกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการ ควบคุม โดยการถูกควบคุมนั้นจะมาจากลักษณะของงานที่ได้มีการออกแบบไว้ภายใน โครงสร้าง

องค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์กรไม่สามารถไปทำงานประจำวันเพื่อทำในสิ่งที่อยากทำตามอำเภอใจได้แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร หรือตามเหตุผลที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้นงานและคำบรรยายลักษณะงานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการ กระบวนการดำเนินการภายในองค์กร แสดงถึงการแบ่งงาน การจัดกลุ่มงาน และการประสานเชื่อมโยงระหว่างงานและกลุ่มงาน โครงสร้างองค์กรนอกจากจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของงานแล้วยังระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในองค์กร ทำให้สามารถมอบหมายภารกิจ ติดตามการทำงาน และประเมินผลงาน ได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม หน่วยงาน ทีมงาน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่ายโดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คนที่เชี่ยวชาญแต่ละฝ่ายมีการประสานให้ความร่วมมือรวมถึงกระบวนการในการพัฒนาและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชุดของการตัดสินใจซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร การมีองค์กรที่ผ่านการจัดระบบ ระเบียบ และโครงสร้างองค์กรไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมากทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใดและมีประเด็น ความสำคัญ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
 2. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่กฎ ระเบียบ
 3. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
 4. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม
- หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมของผู้จัดการและหัวหน้างาน
2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร
3. การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

ในประเทศไทยแนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ของแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) มีมาตั้งแต่สมัยราชกาลที่ 5 ที่มีการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง

มีการยกเลิกระบบ "กินเมือง" ให้คนของรัฐรับเงินเดือนจากส่วนกลางเพียงแต่ยังขาดองค์ประกอบบางส่วนตาม ลักษณะของ Bureaucracy แต่ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐอย่างเป็นระบบตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 และมีการปรับปรุงระเบียบเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่หลักการของ "Bureaucracy" ที่นำมาใช้เกิดปัญหากับระบบราชการหลายอย่าง ซึ่งหลักการดังกล่าวถูกทำลายด้วยสภาพแวดล้อมใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสของการปฏิรูประบบราชการและกระแสนิยมขององค์ความรู้การจัดการภาครัฐแนวใหม่สามารถสรุปปัญหาต่าง ๆ ของ "Bureaucracy" ได้ดังนี้

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการทำงาน แต่การแบ่งงานกันทำส่งผลต่อการมองปัญหาแบบแยกส่วน เมื่อมีคนขาดงานหรือลางาน คนทำงานไม่สามารถทำงานแทนกันได้ การบูรณาการปัญหาในองค์กรวมจึงเกิดขึ้นยากในหลักของการแบ่งงานกันทำ

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็น ระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นการสั่งงานตามแนวดิ่ง แต่เมื่องานเริ่มซับซ้อน ภารกิจเพิ่มขึ้น องค์กรมีการเติบโตและใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ สายการบังคับบัญชาก็ยาวขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานที่ล่าช้าและขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ

3. หลักของความสามารถ (Technical Competency) ถูกทำลายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย ซึ่งในความเป็นจริงหลักของความสามารถไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่ที่ผ่านมาเป็นปัญหาของระบบราชการไทย ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักคุณธรรมที่ดีและยังเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกของระบบราชการไทยต่อไป

4. หลักของกฎระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติที่ได้มาตรฐานแต่ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะเน้นรูปแบบที่เป็นทางการ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร คนกลายเป็นเครื่องจักร ต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกฎระเบียบในระบบราชการมากมายกลับกลายเป็นสิ่งยั่วยุความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) เป็นหลักการที่ดีซึ่งถูกท้าทายจากระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารไทย และหลักความเป็นกลางทางการบริหารไม่ใช่ปัญหาของทฤษฎี เพราะเป็นหลักการที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติแต่เป็นปัญหาของมนุษย์ เพราะมนุษย์มี ค่านิยมการทำงานในองค์กรยากยิ่งที่จะปลอดค่านิยมและอคติ

6. หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี หลักการนี้ขัดแย้งกันเองกับหลักของความสามารถ (Technical Competency) เพราะถ้ามีความสามารถมากขึ้นจากกระบวนการฝึกอบรมและการศึกษาของบุคลากรแล้วก็ควรจะมีค่าตอบแทนที่ไม่คงที่ในแต่ละปีตามความสามารถของบุคคล หลักการนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานของตนเอง

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ตลอดจนการกระจายอำนาจไปสู่การตัดสินใจในทุกฝ่ายงานอย่างทั่วถึง

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber)

องค์กรแบบระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber, 1947, p.8) ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการนี้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารที่มีลำดับชั้นจะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการทำงานของตน

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเสมอ (ประสิทธิผล) ซึ่งประสิทธิผลหรือผลสำเร็จจึงจะเกิดขึ้น

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการทำให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการต้องมีการแบ่งงานและจัดแผนงานหรือจัดส่วนงาน ขึ้นมา เพราะภารกิจงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วน ๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดโครงสร้าง

6. ทัศนคติวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัย และบทลงโทษ ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง และต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย จากความหมายและคำกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ คือแผนภูมิลักษณะขององค์การ ครอบคลุมโครงการที่กำหนดงาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะ ครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

3. ระบบ (System) ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์การในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากองค์การมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ระบบงานขององค์การต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การด้วย นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ระบบไว้หลายมิติสรุปได้ดังนี้ ระบบตรงกับภาษาอังกฤษว่า “System” มาจากภาษากรีกว่า “Systema” มีความหมายว่ากลุ่มก้อนอันประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยหลาย ๆ ส่วน (Shrode and Voich, 1974, p.115) นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าระบบในลักษณะที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

อำนาจ วัดจินดา (2554) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้วันนอกจากการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล เป็นต้น

อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล (2553) ได้กล่าวถึงคำว่า “ระบบ” หรือคำในภาษาอังกฤษว่า “System” หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่รวมกันซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

Semprevio (1976, p.1) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง

Smith (1980, p.130) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึงชุดของส่วนประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Koontz (1988, p.105) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึงชุดหรือการรวมตัวของสรรพสิ่ง (entities) หรือส่วนประกอบย่อย ๆ (components) ในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อกัน (interconnected) หรือพึ่งพาอาศัยกัน (interdependent) โดยจัดให้อยู่ในรูปที่ความซับซ้อนหน่วยหนึ่งเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

แนวคิดทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ระบบประกอบด้วยส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation Process) ผลผลิต (Product) และการป้อนกลับในการกำหนดนโยบาย/วางแผน เพื่อใช้ในการบริหารองค์การ ปัจจุบันจะต้องคิดให้เป็นระบบตั้งแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระบวนการหรือขั้นตอนปฏิบัติ/วิเคราะห์ผลลัพธ์/ผลผลิต/นโยบายที่ได้รับ และมีการพัฒนาโดยต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งบทเรียนที่ได้รับจะต้องถูกนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นปัจจัยนำเข้าในระบบต่อไป

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 คน (Man) เป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาหน่วยงาน คนจะต้องมี จำนวนที่เหมาะสมกับงานและต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงสุดให้อยู่ในองค์การทั้งด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยม/ทัศนคติที่ดีและมีพฤติกรรมที่ดี

1.2 เครื่องมือ (Material) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน เป็นต้น

1.3 เงิน (Money)

1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ในยุคปัจจุบันถือว่าข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยจะต้องมีองค์ประกอบคือต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Relevance) ความน่าเชื่อถือ (Reliable) ความทันสมัย (Update) ความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness) ความถูกต้องแม่นยำ (Accurate) และความทันต่อเวลาการใช้งาน (Timely)

1.5 เทคโนโลยี (Technology) เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลักค้น และกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้นไปจะช่วยทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และ ตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/จัดวาง ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

2.3 การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและทำให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ

2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังและกำหนดไว้

3. ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ปัจจุบันการบริหารระบบ โครงการ ต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่ากับงบประมาณที่ใช้ เพียงพอ ทัวถึง เป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบาย ต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social Context) ขององค์การ ได้แก่ ความต้องการที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรมประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์การนั้น ๆ

ความสำคัญของการนำแนวคิดเชิงระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน (อัญชลี ธรรมะวิสิฎกุล, 2553)

1. แนวคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถกำหนดกรอบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นกระบวนการทำงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากสามารถสื่อสารกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนกับทีมงานได้กระจ่างชัด ซึ่งทำให้สามารถอธิบายหรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในมุมมองที่กว้าง

3. ทำให้มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดจากระบบจะช่วยให้สามารถมองเห็น ได้ชัดเจนและหาวิธีแก้ไขได้ถูกต้องทันท่วงทีซึ่งเป็นผลดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีความถูกต้อง ประหยัดค่าใช้จ่ายทันตามเวลาที่กำหนด และสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบ

การทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิระบบบัญชี/การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style) รูปแบบหรือสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหาร ระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีซึ่ง สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

กำจัด คงหนู (2553) กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศ และพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2554) ได้กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

การบริหารไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวรูปแบบการบริหารจึงต้องขึ้นอยู่กับบริบทรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนอกเหนือจากความตั้งใจจริงมุ่งมั่นต่อคุณภาพของงานแล้วจะต้องเรียนรู้รูปแบบการ บริหารที่หลากหลาย ซึ่งนักบริหารจึงไม่ต่างกับช่างร้อยมาลัยที่ต้องนำดอกไม้หลากสีมาจัดเรียงร้อยให้เกิด ความกลมกลืนงดงามท่ามกลางความแตกต่าง แมคโคบี (Maccoby) ได้วิเคราะห์ผู้บริหารภายใต้ความสัมพันธ์ของ 2 แกนผสมผสานกันคือแรงจูงใจเพื่ออำนาจ (พรชัย ภาพันท์, 2548) ดังนี้

1. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบพ่อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่ย่อท้อเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ใฝ่ดีที่จะไต่หาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญคือขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

2. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูงแต่ไม่ค่อยสนใจใฝ่หาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผลวิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

3. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูง คิดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ การมุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผู้จัดการทีมหรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

5. รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งทำทนาย ปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง ถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุก เข้าใจเกมการเมืองในองค์กร มองการณ์ไกล และมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงชัน ซึ่งแมค คอบบี้ (Maccoby) เชื่อว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนขององค์กร โดยเชื่อว่าการเตรียมความสามารถและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบัน โดยที่องค์กรต่าง ๆ มี รูปแบบการปรับตัวในทางกลยุทธ์ (พรชัย ภาพันธ์, 2548) ดังนี้

1. การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบพิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

2. การบริหารการปรับตัวแบบเดินตามจังหวะเพลง (Reactive Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

3. การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing Management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคงและการปรับตัวเป็นไปได้สูง แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยัง

กฤติน กุลเพ็ง (2555) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเริ่มจากการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระในการทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือเคยใช้พนักงานทำงาน 4 คนใน 4 ขั้นตอนตามกระบวนการทำงาน ในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนพนักงาน ก็ลดเหลือ 2 คนส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงด้วย การพัฒนาพนักงาน 2 คนเพื่อให้ทำงานได้เท่ากับ 4 คนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต้องกระทำให้ได้บางองค์การลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คน โดยใช้ระบบ บริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดำเนินการ (สนั่น เกษาริ, 2551, น.145-151) ดังนี้

5.1 หน้าที่ในการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) ผู้บริหารจะต้องคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคตว่าต้องการตัวบุคคลที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากน้อยเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อให้ไม่ขาดแคลนกำลังคนในการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 หน้าที่ในการเสาะหาตัวบุคคลและการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment and Selection) ผู้บริหารจะต้องทราบว่าจะเสาะหาตัวบุคคลเพื่อให้เข้ามาทำงานกับองค์กรจากแหล่งใดโดยวิธีใด และจะ คัดเลือกตัวบุคคลที่เข้ามาสมัครงานนี้ได้อย่างไร เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด

5.3 การโยกย้ายและการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Appraisal) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาโยกย้ายงานหรือการเลื่อนขั้นให้เหมาะสม

5.4 การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เมื่อคนงานได้ทำงานไปแล้วระยะ หนึ่งสภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่จะค้นหาว่าคนงานต้องการเพิ่มพูนความสามารถด้านใด ซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.5 การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณากำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงค่าจ้างที่เป็นธรรมให้มากที่สุด

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร กล่าวได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, น.84) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงาน และชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550, น.7-8)

สรุป บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรจะประสบ ความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

6. ทักษะ (Skill) ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็น ความชำนาญ ในการใช้งาน องค์กรมุ่งเน้นคนที่มีความสามารถมากขึ้น มุ่งความสามารถที่หลากหลายทำงานได้หลายอย่าง นอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้วยังต้องมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2555)

อำนาจ วัชรจินดา (2554) ได้กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

ประชา ดันเสนีย์(2553) ได้กล่าวว่า ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลใน องค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills)

เป็น ทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การจะต้องมุ่งเน้นทั้งสองความสามารถควบคู่กันไป สรุป ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การจะต้องมุ่งเน้นในทั้งสองความสามารถไปควบคู่กัน และในอีกความหมายหนึ่งทักษะที่เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์การโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ค่านิยมร่วมขององค์การเป็นแนวความคิดและการทำงานอันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศและสร้างสรรค์ความสุขให้บังเกิดขึ้นภายในองค์การ ประกอบด้วย

1. คุณความดีเริ่มต้นที่หัวใจของพนักงานทุกคน ซึ่งร่วมกันสรรค์สร้างพลังแห่งความเชื่อมั่น เพราะเชื่อว่าคุณความดีจะนำสิ่งดีมาสู่องค์การ

2. คุณภาพขององค์การกำเนิดมาจากคุณภาพของพนักงาน และคุณภาพของงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ คุณภาพก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม คุณภาพก่อให้เกิดผลิตผล คุณภาพนำมาซึ่งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

3. สังคมในองค์การและสังคมภายนอกเป็นสิ่งที่องค์การ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่ออันจะมีต่อชุมชนทุกชุมชนที่อยู่ร่วมกัน มีความสงบสุขร่วมกัน อนุรักษ์และดูแลสิ่งแวดล้อม และดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามของสังคมร่วมกัน

เศสรา รักชาติ (2553) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การคือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้

เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมา ภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมร่วมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

การสร้างค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) เป็นสิ่งที่ควรสร้างขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการนำเสนอสิ่งที่คาดหวังในการปฏิบัติร่วมกันพร้อมกับตกลงวิธีปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องในค่านิยมที่ได้เลือกขึ้นมาใช้เป็นยุทธวิธีหลักในการทำงานร่วมกัน เกสรา รักษาติ (2553) กล่าวว่า การสร้างค่านิยมร่วมมีวิธีการ ดังนี้

1. คว้าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร
2. ให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม โดยการกำหนดว่าพวกเขาให้คุณค่าและมีความเชื่ออะไรที่จะทำให้อุบัติการณ์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้
3. เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยมหรือคำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน
4. เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้วในค่านิยมแต่ละตัว องค์กรต้องกำหนดพฤติกรรมด้วยว่าองค์กร ต้องการให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขากำลังปฏิบัติตัวตาม ค่านิยมขององค์กร
5. เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมขององค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้องสื่อสารค่านิยม ทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้และปฏิบัติ โดยต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อยอดพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ไม่ปฏิบัติตามก็ควรมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุป ค่านิยมเป็นหลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

สรุป การบริหารงานโดยใช้แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey) เป็นแบบที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ (Strategy) ความเหมาะสมของโครงสร้าง (Structure) ความสอดคล้องของระบบ (Systems)

รูปแบบการบริหาร (Style) การจัดการบุคลากร (Staff) ทักษะของบุคลากร (Skill) ค่านิยมร่วมในองค์กร (Shared values)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และเพื่อให้ทราบถึงระดับของประสิทธิผลในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ว่ามีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลมาเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติม ดังจะกล่าวรายละเอียดในลำดับต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล

Hannan & Freeman (1977, p.109) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

Steers (1977, p.40) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร

Cameron (1994, p.362) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ ระดับความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือภารกิจหลักขององค์กร

Seashore & Yuchtman (1967, p.898) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม ประสิทธิผลสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในภาวะที่สามารถต่อรองกับสิ่งแวดล้อมได้มากที่สุด และสามารถสรรหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Schein (1992, p.231) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือความสามารถขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเจริญเติบโต เป็นการบูรณาการทุกส่วนขององค์กร โดยเฉพาะเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งกัน

Hoy & Miskel (2001, p.291) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร คือความสามารถขององค์กรในการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีข้อได้เปรียบในการต่อรองท่ามกลางสภาวะที่แวดล้อมอยู่ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีค่าซึ่งหามาได้และมีอยู่อย่างจำกัด

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึงระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้

กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เทียบกับเป้าหมาย ซึ่งผลลัพธ์ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด หมายถึงความสามารถในการสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ส่วนเป้าหมายของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด หมายถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางสังคม

ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผลต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายองค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้

Katz & Kahn (1978) กล่าวถึงความสำเร็จขององค์การว่า นอกจากจะต้องอาศัยทรัพยากรด้านวัตถุดิบและงบประมาณแล้ว องค์การยังต้องใช้ความสามารถของบุคลากรของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิผลด้วย โดยกล่าวถึงพฤติกรรมที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1. บุคลากรต้องมีความสนใจที่จะทำงานกับองค์การ และต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป
2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กำหนดไว้ได้
3. บุคลากร จะต้องปฏิบัติงานในองค์การด้วยความคิดที่สร้างสรรค์

Terreberry (1968) เห็นว่า ในสภาพแวดล้อมที่สำคัญต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์การมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดคะเน การรับรู้ความซับซ้อนและความไม่แน่นอนที่ปรากฏอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง องค์การก็จะมีแนวโน้มที่จะตอบสนองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การตอบสนองสภาพแวดล้อมอย่างไม่ถูกต้อง ผลลบต่อความสำเร็จขององค์การจะมีมากยิ่งขึ้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อการรักษาไว้ซึ่งสมดุลที่มีความคล่องตัวสำหรับองค์การ

Nahavendi & Malekzadeh (1999) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การประกอบด้วยคุณภาพของงาน ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และความพึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

Arnold & Feldman (1986) องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถในการหาค่าไร
2. การเจริญเติบโต
3. การได้มาของทรัพยากร
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. นวัตกรรม
6. ผลผลิต
7. ความพอใจผู้บริหาร/ลูกค้า
8. ความพอใจของลูกค้า/ความไว้วางใจ

Kretiner (1983) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพออกเป็น 3 ทัศนะ คือ

1. ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึงการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

2. ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (System – Resource Model) เห็นว่าประสิทธิผลหมายถึง ความสามารถขององค์การในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบขององค์การได้

3. ทัศนะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Satisfaction of stakeholders model)

Quinn & Rohrbaugh (1983) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ แบ่งออกได้ 2 เกณฑ์ ได้แก่ บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และบรรยากาศขององค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

Hoy, Tarter, & Bliss (1990) มีความเห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมาชิกที่มีค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) บรรดาจะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

Hood, Christopher C. (1976) ระบุโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังนี้

1. สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (Goal accomplishment at least cost) และการมี เครือข่ายของงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. มีนวัตกรรม (Innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
3. มีความยืดหยุ่นและการปรับตัว มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

4. สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะและการวางแผนพัฒนาอาชีพ

5. สนับสนุนให้มีการประสานงานร่วมมือกันอย่างพึงถึง

6. สนับสนุนให้มีกลยุทธ์

Gilbert & Parhizgari (2004) กล่าวว่า โครงสร้างภายในและกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

2. การปรับตัว (Adaptability)

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency)

4. มีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การประกอบด้วย ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การหาทำไรและการเจริญเติบโต การจัดหาและได้มาของทรัพยากร ความสามารถในการปรับตัว การมีนวัตกรรมใหม่ๆ ความพอใจและไว้วางใจผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค หรือลูกค้า พนักงานหรือลูกจ้าง เป็นต้น

การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การว่าเป็นไปในทิศทางใด และประสบความสำเร็จหรือไม่ การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับการกำหนดรูปแบบตาม ความเหมาะสมของแต่ละองค์การ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความหมายการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

Dejnozka (1983, p.58) กล่าวว่า การที่จะทราบว่า การดำเนินงานขององค์การมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องมีการประเมินหรือการวัดเพื่อดูความสอดคล้องกันระหว่าง ผลผลิต (output) กับเป้าหมายที่ตั้งไว้

Scott, (1977, p.74) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นสามารถประเมินได้จาก มุมมองที่แตกต่างกัน เช่น จากกลุ่มคนที่มีตำแหน่งสูงในองค์การ จากสมาชิกภายในองค์การ หรือจากลูกค้าที่ใช้บริการ เป็นต้น

Schmid (2002, p.380) ศึกษาองค์การเพื่อผลประโยชน์สาธารณะใช้ตัวแปร 3 ตัวแปร ในการอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการ ปฏิบัติงาน และการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

Parhizgari and Gilbert (2004) กล่าวถึง ความมีประสิทธิภาพขององค์กร มีองค์ประกอบสำคัญ (principle components) ของความมีประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ (importance of the mission) นโยบายที่สนับสนุนคนในองค์กร (supportive policies toward the work force) การออกแบบองค์กรที่เหมาะสม (appropriateness of organizational design) สภาพการทำงาน (working conditions) ค่าจ้างและผลตอบแทน (pay and benefits) การบังคับบัญชาที่ดี (positive supervisory practice) ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (work force loyalty) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ (operational efficacy) และพฤติกรรมการให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (customer oriented behavior)

นอกจากนี้ Buono and Bowditch (1990, p.251) ได้ จำแนกการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาที่ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (System resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาที่ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อนำมาทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (Multiple criteria of effectiveness) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Schein, Edgar H. (1992, pp.382-383) กล่าวถึงตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) เป็นการดำเนินงานในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ มีตัวชี้วัดคือ การแสวงหาทรัพยากรต่างๆ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

2. การบูรณาการ (Integration) เป็นการรวบรวมความสามารถของทุกคน และนำเอาสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรมาดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีตัวชี้วัดคือ ความพึงพอใจ และความขัดแย้งของบุคลากร บรรยากาศและการสื่อสารในองค์กร

3. การปรับตัว (Adaptation) เป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานในองค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง มีตัวชี้วัดคือ นวัตกรรมความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาความเจริญขององค์กร

4. การรักษาสິงที่ซ่อนเร้นในองค้การ (Latency) เป็นการรักษาวัฒนธรรม หรือรูปแบบต่างๆ ในองค้การ มีตัวชี้อัดคือ เอกถ้กษณ์ แรงจูงใจ ความจงรักภักดี และรูปแบบของชีวิตในองค้การ นอกจากนี้ Campbell, John P. (1977) ได้รวบรวมรูปแบบของการประเมินประสิทธิผลขององค้การไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal model) เป็นรูปแบบที่เน้นความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค้การได้ตั้งไว้ ในรูปแบบนี้การกำหนดเป้าหมายจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค้การและนำมากำหนดเป้าหมาย โดยให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมายแตกต่างกันไปตามลำดับ ความสำคัญ เป้าหมายนี้จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค้การ การประเมินประสิทธิผลจะประเมินเป้าหมายในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดไ้ยาก รูปแบบนี้จึงเหมาะสำหรับองค้การที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน

2. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ (Legitimacy model) เป็นรูปแบบที่เน้นเนื้อหาในการวัดส่วนประกอบของงานและการจัดการกับสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในองค้การ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค้การ

3. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process model) เป็นรูปแบบที่เน้นกระบวนการ หรือขั้นตอนในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยระยะต่างๆ คือ การกำหนดกิจกรรม การหาความจำเป็นที่ต้องประเมิน การสำรวจเป้าหมาย การพัฒนาเกณฑ์ในการประเมิน การออกแบบการประเมิน การใช้เครื่องมือในการประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล

4. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคล (Constituency model) เป็นรูปแบบที่เน้นการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค้ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินองค้การ

5. รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (System resource model) เป็นรูปแบบที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค้การ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถขององค้การที่จะสรรหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค้การ

สรุปไ้ได้ว่า การประเมินประสิทธิผลขององค้การ คือ การสำรวจผลสำเร็จการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเชิงคุณภาพ ปริมาณ หรือทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการดำเนินการประเมินประสิทธิผล โดยใช้เครื่องมือในการประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม

6. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ขนส่ง จำกัด

บริษัท ขนส่ง จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2473 จัดตั้งโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในชื่อบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด โดยเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มการบินพาณิชย์ในประเทศไทยเป็นรายแรก และเดินรถยนต์โดยสารสายกรุงเทพฯ – ลพบุรี กรุงเทพฯ – ปราณบุรี ต่อมาสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงเป็นรัฐวิสาหกิจและเปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท ขนส่ง จำกัด” (บขส.) เมื่อปี พ.ศ. 2481 ต่อมาในปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลแยกกิจการการบินภายในประเทศออกจากบริษัทฯ ต่อมาปี พ.ศ. 2491 บริษัทฯ เริ่มกิจการเดินเรือโดยมีเรือทั้งสิ้น 48 ลำ จนกระทั่งปี พ.ศ. 2500 มีกิจการเดินเรือทั้งสิ้นจำนวน 18 สายและมี 4 สาขา คือ สาขาท่าเตียน สาขาปากน้ำโพ – นครสวรรค์ สาขาแปดริ้ว และสาขาอยุธยา อย่างไรก็ตามการสร้างเขื่อนชัยนาททำให้แม่น้ำเจ้าพระยาบางตอนตื้นเขิน ทำให้การเดินเรือไม่สะดวก บริษัทฯ จึงเลิกเดินเรือในปีนั้นเอง ช่วงเวลาดังกล่าวราชการยังมิได้ดำเนินการควบคุมหรือจัดระเบียบการเดินรถโดยสารประจำทางของประเทศ การเดินรถโดยสารระยะสั้นสายมากโดยเฉพาะในต่างจังหวัด เนื่องจากการขับรถเร็วและแข่งเพื่อแย่งผู้โดยสารทำให้เกิดอุบัติเหตุอยู่เสมอ จึงมีการแสวงหากองคกรเองจากผู้มีอิทธิพล ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นจำนวนมาก และส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ ในปี 2502 รัฐบาลในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น จึงมอบสัมปทานเส้นทางเดินรถโดยสารหมวด 2 ในเขตสัมปทาน 25 จังหวัดให้ บริษัท ขนส่ง จำกัด แต่เพียงรายเดียว อีกทั้งมอบหมายให้เป็นแกนกลางในการนำรถโดยสารของเอกชนเข้ามาร่วมกับบริษัทฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระเบียบการเดินรถโดยสารให้เป็นระเบียบและเป็นธรรมแก่เจ้าของรถโดยสารทุกรายที่เข้าร่วม ทั้งนี้เพื่อควบคุมดูแลเจ้าของรถโดยสารให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ระหว่างปี พ.ศ. 2502 – 2511 บริษัท ขนส่ง จำกัด พยายามชักจูงบริษัทเดินรถโดยสารเอกชนรายใหญ่เข้าสู่ระบบรถร่วม โดยให้ดำเนินการเดินรถอยู่ในกฎข้อบังคับของทางราชการภายใต้เครื่องหมายของบริษัทฯ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหารถโดยสารผิดกฎหมายได้ แม้ในช่วงแรกบริษัทฯ ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐที่ได้รับมอบหมายและประสบผลการขาดทุนอย่างหนักระหว่างปี พ.ศ. 2502 ถึงปี พ.ศ. 2504 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ พยายามปรับปรุงทั้งด้านการบริหารจัดการภายในและการให้บริการ จนกระทั่งผลการดำเนินงานเริ่มดีขึ้นเป็นลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 ถึง 2516 ทำให้มีผลการดำเนินงานดีขึ้นจนสามารถจ่ายโบนัสได้เป็นครั้งแรกระหว่างปี พ.ศ. 2522 ถึง 2531 เป็นช่วงที่บริษัทฯ จัดระเบียบการเดินรถโดยสารของบริษัทฯ และรถร่วมพร้อมกันให้เกิดความเป็นธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการรวมตัวกันของเจ้าของรถโดยสารรายย่อยตามความเหมาะสมของแต่ละกลุ่ม แต่ละเส้นทาง และแต่ละภูมิภาค ซึ่งเป็นผลให้

ผู้ประกอบการรถร่วมมีการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเมื่อปี พ.ศ. 2523 ในนามของสมาคมผู้ประกอบการรถยนต์โดยสาร ในปี พ.ศ. 2510 บริษัทฯ ได้มีพิธีวางศิลาฤกษ์อาคารสถานีขนส่งผู้โดยสารภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บริเวณตลาดหมอซิด ถนนพหลโยธิน โดยเป็นอาคาร 3 ชั้น บนเนื้อที่ 63 ไร่ และเป็นที่ทำการของสำนักงานใหญ่ โดยผู้โดยสารจะเรียกกันสั้นๆ ว่า สถานีขนส่งหมอซิด ปี พ.ศ. 2540 บริษัทฯ เปิดใช้อาคารสถานีขนส่งผู้โดยสารกรุงเทพฯ (จตุจักร) หรือหมอซิด 2 อย่างเป็นทางการ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 999 ถนนกำแพงเพชร 2 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร โดยย้ายที่ทำการของสำนักงานใหญ่และสถานีขนส่งผู้โดยสารมาไว้รวมกัน เป็นอาคาร 4 ชั้น มีพื้นที่ใช้สอยประมาณ 27,000 ตารางเมตร ออกแบบได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัยสำหรับผู้โดยสาร มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ปี พ.ศ. 2542 “เรือมหาราช” เรือลำสุดท้ายในกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาสัมบัติของบริษัทฯ ได้มอบให้กระทรวงศึกษาธิการเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวครบ 6 รอบ ในวันที่ 5 ธันวาคม 2542 เพื่อเป็นการสนองแนวพระราชดำริ มีพระราชประสงค์ให้พสกนิกรของพระองค์ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง บริษัทฯ จึงถือโอกาสอันเป็นมหามงคลนี้ร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ จัดทำโครงการเรือห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อถวายเป็นพระราชสักการะและเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมให้ประชาชนรักการอ่านและการเรียนรู้ โดยพิธีส่งมอบจัดขึ้น ณ อุ๊กปัดัน เชียงสะพานพระปิ่นเกล้า เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ปี พ.ศ. 2546 บริษัทฯ ขนส่ง จำกัด มีแผนขยายเส้นทางเดินรถข้ามประเทศไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งนี้เพื่อรองรับการขยายตัวทางการค้า การลงทุนที่รัฐบาลหมายจะให้ไทยเป็นประตูสู่อินโดจีน ในปี 2547 เริ่มเปิดให้บริการรถโดยสารระหว่างประเทศไทย – สปป.ลาว เส้นทางหนองคาย – นครหลวงเวียงจันทน์ และเส้นทางอุดรธานี – นครหลวงเวียงจันทน์ หลังจากนั้นบริษัทฯ ได้เปิดเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเพิ่มเติม ดังนี้ ปี 2548 เส้นทางที่ 3 สายอุบลราชธานี – ปากเซ ปี 2550 เส้นทางที่ 4 สายมุกดาหาร – สะหวันนะเขต ปี 2551 เส้นทางที่ 5 ขอนแก่น – นครหลวงเวียงจันทน์ ปี 2552 เส้นทางที่ 6 นครราชสีมา – นครหลวงเวียงจันทน์ ปี 2554 เส้นทางที่ 7 นครพนม – เมืองท่าแขก ปี 2555 เส้นทางที่ 8 เชียงใหม่ – หลวงพระบาง เส้นทางที่ 9 อุดรธานี – หนองคาย – วังเวียง เส้นทางที่ 10 กรุงเทพฯ – ปากเซ ส่วนขยายเส้นทางสายที่ 6 กรุงเทพฯ – นครหลวงเวียงจันทน์ และในปี พ.ศ. 2557 บริษัทฯ ได้เปิดเดินรถเพิ่มเติมอีก 2 เส้นทาง คือ เส้นทางที่ 11 เชียงราย – บ่อแก้ว เส้นทางที่ 14 เลข – หลวงพระบาง ในส่วนของประเทศกัมพูชา บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดเดินรถไปแล้ว 2 เส้นทาง คือ กรุงเทพฯ – พนมเปญ กรุงเทพฯ – เสียมราฐ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และบริษัทฯ ยังมีแผนการเดินรถโดยสารระหว่างประเทศเพิ่มเติมไปยังประเทศพม่า

และประเทศเวียดนามอีกในอนาคตอันใกล้ ปี พ.ศ. 2552 บริษัทฯ ได้ทำการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์ใหม่ของ บขส. ให้มีรูปแบบที่ทันสมัยยิ่งขึ้น จากปีกปรับมาใช้ลายเส้นการเคลื่อนไหว ทำให้สัญลักษณ์ บขส. คู่ออนโยน มีความเป็นกันเองใกล้ชิดลูกค้ามากยิ่งขึ้น
ความหมายของสัญลักษณ์ใหม่ประกอบด้วยเส้น 3 สี



ที่มา: [http:// www.home.transport.co.th](http://www.home.transport.co.th) สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิ.ย. 64

ภาพที่ 2.6 สัญลักษณ์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด

เส้นสีส้ม เป็นเส้นที่แสดงถึงรากฐานของสัญลักษณ์นี้ และสื่อถึงเส้นโค้งของรถบัส และเส้นสีส้มเป็นสีของ บขส. และมีความหมายว่า บขส. เป็นองค์กรในการให้บริการการขนส่ง การเดินทางอย่างมั่นคงมาเป็นเวลานาน

เส้นสีฟ้า เป็นการสื่อถึงการพัฒนาต่อเนื่องและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการเป็นสำคัญและการพัฒนาจากรถส้มมาเป็นรถปรับอากาศ

เส้นสีชมพู เป็นสีที่หมายถึงความเป็นมงคล สิ่งดีงาม สื่อถึง บขส. เป็นองค์กรที่ทำประโยชน์ให้แก่สังคมอย่างต่อเนื่อง ตัวหนังสือ บขส. สีส้มใช้รูปแบบตัวอักษรที่มีความหนาเพื่อสื่อถึงความหนักแน่น มั่นคง ขององค์กรแห่งนี้

ปี พ.ศ. 2553 เป็นอีกปีหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั่นคือ บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล รับผิดชอบโดยสารจำนวนประมาณ 6,000 คัน เข้าสู่ระบบรถร่วมฯ ทั้งนี้ ทำให้เกิดผลดีเพื่อควบคุมดูแลให้เจ้าของรถตู้โดยสารให้บริการที่เป็นมาตรฐานมากขึ้น อันจะทำให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้ใช้บริการ ปี พ.ศ. 2557 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบริการเดินรถโดยสารระหว่างจังหวัดและระหว่างประเทศ รองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดเส้นทางเดินรถเส้นทางกรุงเทพฯ – เชียงของ ซึ่งเป็นเส้นทางเดินรถที่เชื่อมต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้บริษัทฯ ได้เพิ่มเส้นทางเดินรถโดยสารระหว่างประเทศผ่านอำเภอเชียงของอีก จำนวน 2 เส้นทาง คือ เส้นทางเชียงใหม่ – เชียงราย – เชียงของ –

หลวงพระบาง และเส้นทางเชียงราย – เชียงของ – ป่อแก้ว เพื่อรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจและการเดินทางของผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นบริเวณจังหวัดที่เป็นจุดเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ ได้ก่อสร้างสถานีเดินรถเชียงของขึ้นบนพื้นที่จำนวน 4 ไร่ 1 งาน 71 ตารางวา ประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ห้องจำหน่ายตั๋ว ที่พักผู้โดยสาร ศูนย์อาหาร ร้านค้าสะดวกซื้อ ห้องสุขาสำหรับผู้โดยสาร พื้นที่อำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ สถานีรับฝากพัสดุภัณฑ์ และอาคารบ้านพักสำหรับพนักงาน สามารถรองรับรถโดยสารประจำทางที่เข้ามาใช้บริการบริเวณสถานี ทั้งรถบริษัทฯ และรถร่วม

จากอดีตถึงปัจจุบัน บริษัทฯ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่ราชการมอบหมายและเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารบริษัทฯ ในการให้บริการแก่ประชาชน นับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2527 บริษัทฯ สามารถดำเนินกิจการประสบผลกำไรอย่างต่อเนื่องมาตลอด โดยคาดหมายว่าการบริหารจัดการและการบริการที่มุ่งเน้นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยตลอด จะส่งผลให้บริษัทฯ มีความพร้อมที่จะรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมั่นคงต่อไป (www.home.transport.co.th สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิ.ย. 64) ปัจจุบัน สถานีทำการอาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ตั้งอยู่เลขที่ 999 ถนนกำแพงเพชร 2 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์กลางธุรกิจการขนส่งด้วยรถโดยสาร ที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน

บริการเป็นที่ยอมรับ เชื่อมโยงทั่วไทย ก้าวไกลสู่เพื่อนบ้าน

มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ศูนย์กลาง หมายถึง เป็นศูนย์กลางการขนถ่ายผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์ ด้วยรถโดยสารทั่วทุกภาค

ทันสมัย หมายถึง มีการพัฒนาและปรับปรุงบริการ รถโดยสาร สถานีขนส่ง ผู้โดยสาร พนักงาน ด้านบริการ เพื่อสนองความต้องการของ ผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาระบบสารสนเทศ สามารถนำมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์

ได้มาตรฐาน หมายถึง มีมาตรฐานการให้บริการและมีมาตรฐานความปลอดภัย

- รถโดยสาร และสถานีขนส่งผู้โดยสาร ได้มาตรฐานตามที่กรมการขนส่งทางบกกำหนด
- พนักงานด้านบริการ ได้มาตรฐานตามที่ บขส. กำหนด

บริการ เป็นที่ยอมรับ หมายถึง มีผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ของ บขส. เป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับรถร่วมเอกชน (รถโดยสาร สถานีขนส่งผู้โดยสาร พนักงานด้านบริการ)

เชื่อมโยงทั่วไทย ก้าวไกลสู่เพื่อนบ้าน

หมายถึง มีการจัดการเดินรถโดยสารเชื่อมโยงทั่วไทยและเชื่อมต่อไปยัง ประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ กัมพูชา สปป.ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม

มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หมายถึง มีการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดี และมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่าน บุคลากร รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Missions)

1. สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร โดยการจัดการรถโดยสารที่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีความทันสมัย และปรับปรุงพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เท่าเทียม และเป็นธรรม
2. รักษาสิทธิที่พึงมีของผู้โดยสารตามกฎหมายคุ้มครองชีวิต ทรัพย์สิน และบุคคลที่สาม ด้วยความเท่าเทียมและเป็นธรรม
3. พัฒนาการให้บริการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ตรงเวลา สามารถตรวจสอบ สถานะของพัสดุภัณฑ์ผ่านช่องทางเว็บไซต์ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย รวมถึงส่งพัสดุภัณฑ์ให้ถึงปลายทางด้วยความเรียบร้อย ไม่ชำรุดเสียหาย
4. พัฒนาสถานีขนส่งผู้โดยสาร สถานีเดินรถให้เชื่อมโยงการเดินทาง ทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศ
5. พัฒนาสำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถให้มีบริการแบบครบวงจร
6. ดำเนินกิจการขนส่งร่วมกับคู่ค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กำกับ ดูแล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับคู่ค้าภายใต้ กฎ ระเบียบ เงื่อนไขสัญญา
7. ให้บริการขนส่งที่ได้มาตรฐานตามที่ บขส. กำหนด และดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล ยึดถือประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การขนส่งมีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน
8. จัดระบบบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเป็นธรรม

9. ดำเนินการขนส่งด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

10. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีความผูกพันกับองค์กร

ค่านิยม (Value)

ลูกค้าสำคัญ : ให้ความมั่นใจ ยึดถือข้อกำหนด เพื่อจัดการงานบริการให้ลูกค้า มีความพึงพอใจสูงสุด

มุ่งมั่นพัฒนา : จัดระบบและพัฒนางานของตนเองตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อรักษาไว้ซึ่งความเข้มแข็งขององค์กร

รักษาคุณภาพ : รับผิดชอบต่อบทบาท ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรโดยแสดงออก ถึงความผูกพัน เต็มใจ และมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จในการทำงาน ของทีม ตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม เพื่อปรับปรุงและรักษาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารงานในเชิงธุรกิจ เพื่อเพิ่มผลประกอบการด้านการเงิน จากสภาพผลประกอบการที่ผ่านมา มีแนวโน้มลดลง อันเป็นผลมาจากสภาพการแข่งขันสูง เนื่องจากมีบริการทดแทนหลากหลาย ทำให้ผู้ใช้บริการมีทางเลือกในการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น ทางอากาศ ทางราง รถยนต์ส่วนบุคคล รวมถึงนโยบายของรัฐบาลในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปเป็นระบบราง เพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง การดำเนินการของ บขส. จึงต้องเน้นในเชิงธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน ทั้งการหารายได้เพิ่ม จากธุรกิจหลักธุรกิจเสริม การหารายได้เพิ่มจากอสังหาริมทรัพย์ของ บขส. ที่มีศักยภาพ รวมถึงการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการประกอบกิจการเพื่อให้ผลประกอบการเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานการบริการและเชื่อมโยงโครงข่ายการให้บริการจาก สภาพการณ์ปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีบริการทดแทนหลากหลาย รวมถึงนโยบายของ รัฐบาลในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปเป็นระบบรางเพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง บขส.ควรมี การพัฒนาการให้บริการด้วยมาตรฐานในทุกด้าน เช่น มาตรฐานด้านการบริการของพนักงาน มาตรฐานด้านรถโดยสาร มาตรฐานด้านสถานีขนส่งผู้โดยสาร มาตรฐานด้านความปลอดภัย มาตรฐานด้านการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงมีการให้บริการขนส่งทางถนนเชื่อมโยงกับการขนส่ง รูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการได้สะดวกและเสมอภาคกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติอีกทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ การดำเนินกิจการที่จะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น บขส. ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงปรับปรุงกระบวนการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น ระบบการเงิน ระบบบัญชีและงบประมาณ ระบบบริหารพัสดุ และระบบบริหารจัดการภายในอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสามารถรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงบริการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจงานขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาลองค์กรที่จะดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนนั้น ควรดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร บขส. ควรมุ่งเน้นการบริหารกิจการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของ บขส. รวมถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในด้านการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล

เป้าหมายของหน่วยงาน (Goal)

- G1 รายได้เพิ่ม
- G2 บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ
- G3 ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจมากที่สุด
- G4 มีมาตรฐานความปลอดภัย อุบัติเหตุลดโดยสารของ บขส. เป็น ศูนย์
- G5 พัฒนาศถานีขนส่งผู้โดยสาร/สถานีเดินรถให้ได้มาตรฐาน
(Smart Bus Terminal/Smart Station) รองรับผู้ให้บริการทุกกลุ่ม
- G6 จัดการเดินรถให้เชื่อมโยงกับระบบขนส่งรูปแบบอื่น
- G7 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ พัฒนาระบบบริหารจัดการ/กระบวนการภายใน และ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- G8 ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงความยั่งยืน ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

ขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทขนส่ง จำกัด

บริษัทขนส่ง จำกัด (www.home.transport.co.th) สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิ.ย. 64) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของกระทรวงคมนาคมจัดตั้งโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดำเนินการในด้านการบริการขนส่งผู้โดยสาร โดยรถประจำทางระหว่างกรุงเทพฯ ไปยังจังหวัดต่าง ๆ ระหว่างจังหวัดและภายในจังหวัดและให้เอกชนเข้ามามีส่วนดำเนินการในรูปแบบของรถร่วมเอกชนวิ่งในเส้นทางที่ บขส.ได้รับใบอนุญาตประกอบการขนส่งจากการที่รัฐบาลได้มอบหมายให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการจัดระเบียบการเดินทางทั้งของบริษัทเองและรถร่วมให้เป็นระเบียบรวมทั้งการให้บริการด้านสถานีขนส่งผู้โดยสารทำให้สามารถแบ่งขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจได้เป็น 3 ธุรกิจ คือ

1. การเดินรถบริษัท
2. รถร่วมเอกชน
3. สถานีขนส่งผู้โดยสาร

1. การเดินรถบริษัท

เส้นทางที่ บขส.วิ่งเองมีเพียงส่วนน้อยในขณะที่เส้นทางที่ บขส. วิ่งร่วมกับรถร่วมมีถึงเกือบ 100 เส้นทางโดยเส้นทางที่ บขส.วิ่งเองนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเส้นทางระยะทางไกลใช้เวลาเดินทางมากตลอดจนวิ่งในเส้นทางตามนโยบายของรัฐ ส่วนเส้นทาง บขส. วิ่งร่วมกับรถร่วมนั้นเป็นเส้นทางที่ผู้โดยสารนิยมใช้บริการเป็นจำนวนมาก และ บขส. มีรถโดยสารให้บริการไม่เพียงพอจึงเปิดโอกาสให้รถร่วมเข้ามาวิ่ง ขณะเดียวกัน บขส. ก็วิ่งในเส้นทางนั้น ๆ ด้วยเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่รถร่วม ในการให้บริการและเป็นการรักษาระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเส้นทางที่ บขส. เปิดโอกาสให้รถร่วมเอกชนเดินรถโดยลำพังส่วนใหญ่จะเป็นเส้นทางในรถหมวด 3 และหมวด 4 ซึ่งเป็นเส้นทางระหว่างจังหวัดและภายในจังหวัด การดำเนินงานและการให้บริการของ บขส. เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่นทำได้ยาก บขส. จึงให้สิทธิเดินรถแก่เอกชน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น ดำเนินการแทน ซึ่งจะสามารถทราบและตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารได้ดีกว่า นอกจากนั้น บขส. ยังมีปัญหาเรื่องรถโดยสารไม่เพียงพอ จึงให้รถร่วมเอกชนดำเนินการแทน โดย บขส. จะทำหน้าที่วางกฎระเบียบและควบคุมดูแลการให้บริการรถร่วมเอกชนอีกต่อหนึ่ง ซึ่งเอกชนที่นำรถเข้ามาวิ่งจะต้องมีการทำสัญญากับ บขส. และเสียค่าธรรมเนียมในการนำรถเข้ามาวิ่งในเส้นทางของ บขส. โดยเสียเป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า ค่าธรรมเนียมรายปี และค่าธรรมเนียมรายเที่ยว

2. รถร่วมเอกชน

ภายหลังจากการดำเนินการรวมรถเอกชนให้เข้ามาอยู่ในการดูแลของ บขส. ในปี 2502 แล้วนั้น บขส.สามารถจัดระเบียบการเดินรถทั้งของบริษัทเองและรถร่วมให้อยู่ในระเบียบที่ดีเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสนับสนุนให้เกิดการรวมตัวระหว่างเจ้าหน้าที่ของรถร่วมรายย่อย ให้อยู่ในรูปของห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของรถบริษัทและรถร่วมให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น จนในปัจจุบันมีเอกชนเข้าร่วมเป็นบริษัทรถร่วมประมาณ 7,455 คัน ในการพิจารณาเพิ่มรถจัดรถเข้าเดินในเส้นทางที่ได้รับอนุญาตของ บขส. นั้น มีหลักปฏิบัติดังนี้

1. การปรับปรุงจำนวนเที่ยว จำนวนรถให้อยู่ในดุลยพินิจของฝ่ายจัดการและนำเสนอต่อ คณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบและนำเสนอกรมการขนส่งทางบกพิจารณาอนุมัติต่อไป

2. ในการเพิ่มจำนวนรถ ให้จัดรถของบริษัทเพิ่มก่อน หากบริษัทไม่มีนโยบายหรือไม่เพิ่มรถ บริษัทก็พิจารณาให้สิทธิกับเจ้าของรถร่วม โดยในการพิจารณาให้สิทธิเอกชนเข้ามาเดินรถ ในเส้นทางที่ได้รับอนุญาตของ บขส. นั้น บขส. มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

2.1 บขส. จะพิจารณาการให้สิทธิของ บขส. ที่ถูกระงับจากเส้นทางใหม่โดยตรง เป็นอันดับแรก ถ้าไม่มีรถร่วมรายใดถูกระงับโดยตรง บขส.จะพิจารณาว่าจะนำรถบริษัทเข้ามาวิ่ง ในเส้นทางนี้หรือไม่ ถ้าไม่วิ่งจะให้สิทธิการร่วมเอกชนก็จะพิจารณาในข้อต่อไป

2.2 ให้สิทธิแก่รถร่วมเอกชนที่ถูกผลกระทบโดยอ้อมจากเส้นทางที่เปิด

2.3 พิจารณาให้สิทธิแก่รถโดยสารที่ไม่มีสิทธิวิ่ง แต่นำรถมาวิ่งในเส้นทางประจำ

2.4 เจ้าของรถร่วมที่ได้รับการพิจารณาจะต้องไม่มีหนี้สินค้างชำระกับบริษัท และจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทเกี่ยวกับการจัดการเดินรถ และสัญญาารรถร่วม ด้วยดี

3. สัญญารถร่วมและค่าธรรมเนียม เส้นทาง บขส. ได้รับใบอนุญาตประกอบการขนส่ง จากกรมการขนส่งทางบก บขส.สามารถให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้โดย บขส. จะทำสัญญาให้เอกชนนำรถโดยสารเข้าวิ่งในเส้นทางที่ได้รับอนุญาต ซึ่งสัญญาที่จัดทำขึ้น จะมีอายุ 1 ปี และสามารถต่ออายุสัญญาได้ทุกปี ตราบใดที่รถร่วมไม่ได้กระทำความผิดสัญญา โดยเอกชนที่นำรถเข้ามาวิ่งร่วมกับรถของ บขส. รถร่วมเอกชนที่วิ่งในแต่ละเที่ยว บขส. จะเรียกเก็บค่าธรรมเนียม 1 ที่นั่ง ต่อคันต่อเที่ยว ค่าธรรมเนียมรายเที่ยวที่ บขส.เรียกเก็บจากรถร่วมนั้น เนื่องจาก บขส. ต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการจัดระเบียบการเดินรถ การสร้างสถานี รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่รถร่วม ทำให้ บขส.ต้องการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมรายเที่ยวดังกล่าวจากรถร่วม

3. สถานีขนส่งผู้โดยสาร (Bus Terminal)

เป็นสถานที่ที่รถโดยสารจากหลาย ๆ สายมาจอดในบริเวณเดียวกันและมีบริการต่าง ๆ จัดไว้ให้ เช่น ที่พักผู้โดยสาร ห้องสุขา ห้องอาหาร เป็นต้น ไว้สำหรับการบริการผู้โดยสาร มีการเก็บค่าใช้สถานีตามประเภทของรถโดยสารตามข้อกำหนดของกรมการขนส่งทางบก โดยกรมการขนส่งทางบกจะทำหน้าที่กำกับดูแลสถานีขนส่งต่าง ๆ ทั่วประเทศ ใน ปัจจุบัน บริษัทขนส่ง จำกัด มีสถานีขนส่งผู้โดยสารที่ได้รับใบอนุญาตประกอบการจากกรมการขนส่งทางบกจำนวน 7 แห่ง แบ่งเป็นกทม.จำนวน 3 แห่งคือ สถานีขนส่งผู้โดยสารหมอชิต 2, สถานีขนส่งผู้โดยสารเอกมัย, สถานีขนส่งผู้โดยสารสายใต้ ถนนบรมราชชนนี และสถานีในส่วนภูมิภาค 4 แห่งคือ สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดสุพรรณบุรี, อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ, อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์และจังหวัดสุราษฎร์ธานี นอกจากการบริการสถานีขนส่งผู้โดยสารจำนวน 7 แห่งแล้ว บริษัทฯยังมีที่ทำการสถานีเดินรถในส่วนภูมิภาคอีกจำนวน 113 สถานี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหารเพื่อทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าภายใต้ความโปร่งใสตรวจสอบได้และมีความน่าเชื่อถือ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคณะกรรมการ บริษัท ขนส่ง จำกัด มีความมุ่งมั่น ที่จะกำกับดูแลการบริหารงาน ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งได้กำหนดแนวนโยบายต่าง ๆ ให้คณะกรรมการผู้บริหารและพนักงานถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของบริษัท ขนส่ง จำกัด เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามข้อบังคับแผนงานตลอดจนกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานสากล 7 ประการ (บริษัท ขนส่ง จำกัด, 2563, น.43) ดังนี้

1. Accountability รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่

2. Responsibility รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยจิต

ความสามารถและความมีประสิทธิภาพ

3. Equitable Treatment ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกราย รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรมที่สามารถอธิบายได้

4. Transparency ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใส ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1 ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้

4.2 มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือมีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. Value Creation มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมูลค่าที่เพิ่มขึ้น เป็นผลลัพธ์ของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทุกด้าน

6. Ethics ยึดมั่นในหลักการของการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

7. Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

ถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับทุกภาคส่วน รวมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาว และได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีบริษัท ขนส่ง จำกัด ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 9 หมวด (บริษัท ขนส่ง จำกัด, 2563, น.8-23) ดังนี้

หมวดที่ 1 บทบาทภาครัฐ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติโดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแลรวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำแต่ยังคงควรมีการติดตามและกำกับให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน

2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด และในกรณีที่ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินกิจกรรมมาตรการหรือโครงการภาครัฐควรมีการกำหนดมาตรการและ/หรือแนวทางที่ชัดเจนในการรับภาระการชดเชย

ค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสียรายได้จากการดำเนินงานนั้นพร้อมทั้งเปิดเผยนโยบายมาตรการและ/หรือแนวทางดังกล่าวเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

3. ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของบริษัท ขนส่ง จำกัดและให้บริษัท ขนส่ง จำกัด มีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน

4. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

5. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการตรวจสอบผู้ตรวจสอบภายนอกและผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานการควบคุมและการส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรนำหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ในการกำกับให้บริษัท ขนส่ง จำกัด มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7. ภาครัฐควรจัดการให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของบริษัท ขนส่ง จำกัด มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนดโดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้นผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องเพียงพอและทันเวลาต่อการตัดสินใจดังนั้นคณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติรวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้นแนวทางสำหรับหมวดสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นประกอบด้วย 3 หัวข้อดังนี้

1. การจัดประชุมผู้ถือหุ้น

1.1 คณะกรรมการควรจัดประชุมผู้ถือหุ้นและดูแลให้เรื่องสำคัญทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้น

1.2 คณะกรรมการควรกำหนดวันเวลาและสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น

1.3 คณะกรรมการ ควรจัดส่งหนังสือแนบข้อมูลให้ผู้ถือหุ้นที่มีข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลดังกล่าวภายในระยะเวลาที่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมผู้ถือหุ้นได้

1.4 คณะกรรมการ ควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกันซึ่งคณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมและเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

1.5 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการและเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

1.6 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าและเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

2. การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น

2.1 ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องรวมถึงข้อบังคับของบริษัท ขนส่งจำกัดและดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

2.2 กรรมการทุกคนผู้บริหารสูงสุดผู้บริหารระดับสูงและประธานคณะกรรมการต่าง ๆ ควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ได้

2.3 คณะกรรมการ ควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมตามวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเรื่องที่เสนอโดยประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอ

2.4 คณะกรรมการ ไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระการประชุมสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

2.5 ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละหัวข้อในกรณีที่วาระการประชุมใดมีหลายหัวข้อ

2.6 คณะกรรมการ ควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วถูกต้องแม่นยำและตรวจสอบได้

2.7 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุมและเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วยไม่เห็นด้วยและ

งดออกเสียงในแต่ละวาระการประชุมให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

3. การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

3.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีความถูกต้องครบถ้วนและมีการเปิดเผยด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจวัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐคณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐแนวทางสำหรับหมวดคณะกรรมการประกอบด้วย 3 หัวข้อดังนี้

1. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ

1.1 โครงสร้างคณะกรรมการ

1.2 การสรรหากรรมการ

2. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

2.2 การประชุมคณะกรรมการ

2.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

2.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

2.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุดผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

3. การประเมินผลคณะกรรมการ

3.1 โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ

3.1.1 โครงสร้างคณะกรรมการ

1) คณะกรรมการควรพิจารณาและทบทวนจำนวนของกรรมการ

ในคณะกรรมการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด

2) คณะกรรมการพิจารณากำหนดโครงสร้างคณะกรรมการให้มี กรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อยจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

3) คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณลักษณะเฉพาะด้าน ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจของบริษัท ขนส่ง จำกัด และมีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญประสบการณ์ ความสามารถตลอดจนความหลากหลายทางด้านอายุและเพศ

4) กรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 3 แห่งใน เวลาเดียวกันและถ้ามีการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทและ/หรือหน่วยงานของรัฐเพิ่มเติม จะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของบริษัท ขนส่ง จำกัด

5) กรรมการไม่ควรประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหารหรือพนักงานในกิจการอันเป็นการแข่งขันกับบริษัท ขนส่ง จำกัด

6) กรรมการในบริษัท ขนส่ง จำกัด ไม่ควรดำรงตำแหน่งในส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการ (Regulator) ของบริษัท ขนส่ง จำกัด

7) ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระเว้นแต่กรณีที่มี กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้ เป็นกรรมการที่เป็นอิสระคณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจใน การทำงานของประธานกรรมการและทำให้เกิดการทำงานที่เป็นอิสระ

8) คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามความจำเป็น เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่องกลั่นกรองข้อมูลและเสนอแนวทางการพิจารณาก่อนให้ คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

9) อดีตผู้บริหารสูงสุดของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ควรพ้นจากตำแหน่ง ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ขนส่ง จำกัด แล้วอย่างน้อย 2 ปี ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของ บริษัท ขนส่ง จำกัด

3.1.2 การสรรหากรรมการ

1) คณะกรรมการ ควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหาซึ่งอนุกรรมการ สรรหาส่วนใหญ่และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

2) คณะอนุกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณา หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการ โดยตำแหน่งให้ เป็นไปอย่างเหมาะสม เว้นแต่มีกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการ โดยตำแหน่งเป็น การเฉพาะให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้น

3) คณะอนุกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่ครบวาระ

3.2 การดำเนินงานของคณะกรรมการ

3.2.1 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1) คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำให้บริษัท ขนส่ง จำกัด บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์และทำหน้าที่กำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด มีการบริหารงานที่ดีรวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

2) คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

3) คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจนและกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ขนส่ง จำกัด

4) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน

5) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินงานตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

6) คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด

7) คณะกรรมการควรมีนโยบายในการกำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ชัดเจน

8) คณะกรรมการ ควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของบริษัท ขนส่ง จำกัด เป็นที่ตั้งและกรรมการไม่ควรกระทำการใดๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อบริษัท ขนส่ง จำกัด

9) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด มีนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจโดยผู้ที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์

นั้นไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการเข้าทำรายการดังกล่าวรวมทั้งให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

10) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด มีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) ความพร้อมใช้ (Availability) ของข้อมูลรวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของบริษัท ขนส่ง จำกัด และมาตรการป้องกันมิให้กรรมการฝ่ายจัดการและผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูลนำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบ

11) คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของกรรมการที่เป็นอิสระโดยเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับบริษัท ขนส่ง จำกัด และความเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดการผู้ถือหุ้นรายใหญ่กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่หน่วยงานของรัฐหรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระและควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งทั้งนี้ในกรณีที่กรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการ โดยทันที

12) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจนและสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

3.2.2 การประชุมคณะกรรมการ

1) คณะกรรมการควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุม คณะกรรมการเป็นการล่วงหน้าและในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าวก่อนการประชุม

2) คณะกรรมการควรประชุมทุกเดือนและเพิ่มเติมตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์

3) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ขนส่ง จำกัด เข้าสู่วาระการประชุม

4) คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

5) คณะกรรมการควรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุมคณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

6) คณะกรรมการ ควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับบริษัท ขนส่ง จำกัดงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติหรือออกจากที่ประชุมในวาระการประชุมนั้น

7) กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

8) คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการร่วมด้วยและควรแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบถึงผลการประชุมด้วย

9) คณะกรรมการ ควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วนสำหรับการประชุมคณะกรรมการการประชุม คณะอนุกรรมการต่าง ๆ และการประชุมต่าง ๆ ภายในคณะกรรมการ

3.2.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

1) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

2) คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

3) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

3.2.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

1) คณะกรรมการควรพิจารณา นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดและขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น

2) คณะกรรมการ ควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใสและเป็นธรรม โดยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด

3) คณะกรรมการ ควรเปิดเผยนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำหนด โครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปีของบริษัท ขนส่ง จำกัดและค่าตอบแทนของกรรมการ โดยให้รวมถึงค่าตอบแทนจากการเป็นอนุกรรมการต่างๆด้วย

3.2.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุดผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

1) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุด เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

2) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

3) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบต่อตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ของบริษัท ขนส่ง จำกัด

4) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงาน ได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

5) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมิน ผลงานของผู้บริหารสูงสุดและติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่นๆให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินดังกล่าว

6) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของบริษัท ขนส่ง จำกัดรวมถึงการรักษา พนักงานที่มีความสามารถของบริษัท ขนส่ง จำกัดไว้

7) คณะกรรมการควรให้คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงานและควรมีการทบทวนความเหมาะสม อย่างต่อเนื่อง

3.3 การประเมินผลคณะกรรมการ

3.3.1 คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละ1ครั้งและให้นำผลการ ปฏิบัติงานและสภาพปัญหามาใช้ในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3.3.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการ ทบทวนกำหนดแนวทางและเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ อย่างน้อยทุกๆ 3 ปีและเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

3.3.3 คณะกรรมการควรนำผลการประเมินคณะกรรมการไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ให้เป็นไปอย่างยั่งยืนดังนั้นคณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสียและกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใดๆที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน

2. คณะกรรมการควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมและควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด

3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและกิจกรรมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้ในรายงานประจำปี

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยมีการกำหนดงบประมาณในเรื่องของนวัตกรรมไว้ในแผนการดำเนินงาน (Operational Plan) อย่างชัดเจน

3. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ขนส่ง จำกัดและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ครบถ้วนเพียงพอทันเวลาและเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

1. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของบริษัท ขนส่ง จำกัด ทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน

2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้สม่ำเสมอทันเวลาเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ด้วยวิธีที่สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ขนส่ง จำกัดสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อมและเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด ไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรโดยการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากรiskที่อาจเกิดขึ้นได้ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเพื่อให้สามารถกำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้มีการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพแนวทางสำหรับหมวดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย 2 หัวข้อดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยง

1.1 คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของ บริษัท ขนส่ง จำกัด และการบริหารความเสี่ยง

1.2 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์และความเสี่ยงของบริษัท ขนส่ง จำกัดรวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

1.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยงเพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่บริษัท ขนส่ง จำกัดอาจจะได้รับ

1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง

2. การควบคุมภายใน

2.1 การกำกับดูแลการควบคุมภายใน

2.1.1 คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในรวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน

2.1.2 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งและประธานคณะกรรมการตรวจสอบควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

2.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.1.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัดมีกระบวนการกลไกหรือเครื่องมือที่ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

2.1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลครบถ้วนและเพียงพอที่จะสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานอื่น ๆ ที่คณะกรรมการออกควบคุมกับรายงานทางการเงินที่ตนได้ตรวจสอบแล้วและมีสิทธิที่จะแสดงความเห็นหากรายงานอื่นไม่สอดคล้องกับงบการเงินที่ได้ตรวจสอบแล้ว

2.1.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบ ภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในพร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

2.1.7 คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

2.2 นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในบริษัท ขนส่ง จำกัด รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้รับทราบและสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหารและพนักงานบริษัท ขนส่ง จำกัดทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันรวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริตความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจความถูกต้องและธรรมเนียมที่ดีรวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการและพนักงานบริษัท ขนส่ง จำกัดทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด

3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติและมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัดและควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด อีกทั้งติดตามให้บริษัท ขนส่ง จำกัด นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปโดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้

บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการควรหารือร่วมกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บริษัท ขนส่ง จำกัด ดำเนินงานให้บรรลุผลตามข้อตกลงการประเมินผลงานที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ
3. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้รับทราบ
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด

สรุปได้ว่า นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ประกอบด้วย คุณลักษณะอันเป็นมาตรฐานสากล 7 ประการ ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Accountability) ความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equitable Treatment) ความโปร่งใส (Transparency) การสร้างมูลค่า (Value Creation) จรรยาบรรณ (Ethics) และการมีส่วนร่วม (Participation)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 ภาษาไทย

7.1.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ฟิลลิปส์ จิระประยุต (2556) การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (2) ศึกษาความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (3) ศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (4) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ และ (5) เสนอแนะแนวทางการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และพบว่าผลการศึกษาภาพรวมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาพรวม ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกันมีความเป็นธรรม ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเองสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ และ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (2) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันไม่แตกต่างกัน (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ร้อยละ 83.7 (4) จุดแข็งคือทัศนคติพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ดี จุดอ่อนคือการสื่อสารไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและพนักงานรุ่นบุกเบิกไม่ค่อยปรับตัว โอกาส คือ นโยบายรัฐสนับสนุน อุปสรรคคือ นโยบายรัฐและกฎหมายไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และ (5) ข้อเสนอแนะคือควรศึกษา วิเคราะห์ บูรณาการ และประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในระยะเวลาที่เหมาะสม มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

นุสรา เกิดประทุม (2558) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยกับประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยกับประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาและอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) จำนวน 107 แห่ง โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 731 ชุด และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ จากนั้นทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัย และประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์ สมศ. เกณฑ์ สกอ. และตามตัวแบบการแข่งขันค่านิยมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผลการวิเคราะห์อิทธิพลของชุดตัวแปรพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภา

มหาวิทยาลัย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษาตามเกณฑ์สมศ.และเกณฑ์สกอ. ในระดับต่ำ ในขณะที่มีอิทธิพลต่อตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อผู้เกี่ยวข้องในระบบอุดมศึกษารวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษาในการนำข้อค้นพบจากการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างกลไกการพัฒนา ระบบอุดมศึกษาในภาพรวมและเสนอแนะให้นำตัวแบบในการศึกษาครั้งนี้ศึกษาผู้บริหาร ในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ฤทธิ์ดำรง แก้วขาว (2560) ศึกษาวิจัย อิทธิพลของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อความไว้วางใจของลูกค้ารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อความไว้วางใจของลูกค้ารัฐวิสาหกิจ (SOEs) ในประเทศไทย การวิจัยเชิงสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ หลายขั้นตอน รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าของ SOE 836 รายในประเทศไทย ใช้การสร้างแบบจำลอง สมการ โครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีอิทธิพล เชิงบวกอย่างสูงต่อความไว้วางใจของลูกค้า SOE ในประเทศไทยผลโดยตรงคือ 0.91 การประเมิน ความพอดีจากแบบจำลองพบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไคสแควร์ = 16.60 องศาอิสระ = 20 ไคสแควร์สัมพัทธ์ = 0.83 ความน่าจะเป็น (ค่า P) = 0.68 ความดีของ พอดีดัชนี (GFI) = 0.996 ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองของค่าเฉลี่ยรากของการประมาณค่า (RMSEA) = 0.00 ตัวแปรใน แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความไว้วางใจของลูกค้า SOE ในประเทศไทยได้ 83% ปัจจัยที่มีน้ำหนักสูงสุดของตัวแปรลักษณะการกำกับดูแลกิจการคือจริยธรรม ปัจจัยที่มีน้ำหนัก สูงสุดของตัวแปรความไว้วางใจของลูกค้าคือความไว้วางใจด้านความสามารถและผลการสัมพันธ เชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน และสาขาสถาบันการเงิน พบว่า อิทธิพลของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อความไว้วางใจ ของลูกค้ารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส การสร้างมูลค่าเพิ่ม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ และการมีส่วนร่วม

ศศิประภา สมัครเขตการพล (2561) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการ กำกับดูแลกิจการที่ดีและการทุจริตโดยผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้ถือหุ้น และต้นทุนตัวแทนกับการ ทุจริตโดยผู้บริหาร พบว่าปัญหาของการทุจริตทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศต่าง ตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่ากลไกการกำกับดูแลกิจการมี

ผลกระทบต่อการศึกษาการเกิดทุจริตในองค์การงานวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีความสัมพันธ์กับการทุจริตโดยผู้บริหาร ซึ่งได้ทำการศึกษาในด้านกลไกการกำกับดูแลกิจการโดยคณะกรรมการบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบ โดยผู้ถือหุ้น และโดยต้นทุนตัวแทน บริษัทตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยแบ่งออกเป็นบริษัทที่มีการทุจริตโดยผู้บริหารจำนวน 64 บริษัท และบริษัทตัวอย่างที่ไม่มีการทุจริตเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบจำนวน 64 บริษัท วิธีที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก ผลการศึกษาพบว่า หากขนาดของคณะกรรมการบริษัท การควบคุมตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกรรมการสัดส่วนกรรมการบริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางการเมือง ข้าราชการ หรือทหารมีมากขึ้น จะส่งผลให้โอกาสของการเกิดทุจริตโดยผู้บริหารเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามผลการศึกษาพบว่าการมีเลขานุการบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีหรือกฎหมายและคะแนนประเมินการกำกับดูแลกิจการเพิ่มขึ้นจะทำให้โอกาสของการเกิดทุจริตโดยผู้บริหารลดลง แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการตรวจสอบผู้ถือหุ้น และต้นทุนตัวแทนไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสของการเกิดทุจริตโดยผู้บริหาร ดังนั้นนักวิชาการ รวมถึงองค์การที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงการกำกับดูแลกิจการที่เป็นจุดอ่อนซึ่งอาจนำไปสู่การทุจริตโดยผู้บริหาร โดยพิจารณาแนวทางจากการวิจัยในครั้งนี้

เกรียงไกร บุญเลิศสุทัยและคณะ (2562) ศึกษา ผลกระทบของคะแนนการกำกับดูแลกิจการและคุณลักษณะคณะกรรมการบริษัทต่อความทันเวลาของงบการเงินมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ของกลไกการกำกับดูแลกิจการกับความทันเวลาของงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลทุดิจิทัลจากแบบ 56-1 และงบการเงินประจำปีระหว่างปี พ.ศ. 2559-2561 จำนวน 1,134 ตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) เพื่อวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อความทันเวลาของงบการเงิน ผลการวิจัยพบว่า คะแนนการกำกับดูแลกิจการในระดับสูง คณะกรรมการต่างชาติ คณะกรรมการตรวจสอบ ที่มีความรู้ บัญชีการเงิน และการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ ช่วยเพิ่มความทันเวลาของงบการเงินอย่างมีนัยสำคัญ ในทางตรงกันข้ามพบว่าการควบคุมตำแหน่งประธานกรรมการกลับลดความทันเวลาของงบการเงินอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การวิจัยพบว่าขนาดคณะกรรมการและขนาดคณะกรรมการตรวจสอบไม่มีความสัมพันธ์กับความทันเวลาของงบการเงิน

ธีระ เทิดพุทธธรรม (2562) ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวกำหนดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีต่อผลการดำเนินงานการบริหารด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ตัวกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีต่อผลการดำเนินงานการ

บริหารด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย และวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทจดทะเบียนจำนวน 221 แห่ง โดยใช้ประธานเจ้าหน้าที่การเงินหรือผู้บริหารในสายงานการเงินหรือการบัญชีเป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลผลการบริหารด้านการเงิน และแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2555 วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ข้อค้นพบของการวิจัยสามารถแสดงได้ดังนี้ (1) องค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 63.57 (2) องค์ประกอบด้านระบบการรายงานและการควบคุมทางการบริหารเป็นตัวแปรเพียงหนึ่งเดียวที่สามารถทำนายอัตราผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (NPM) ปี 2559 ได้ ($R^2 = .040$) ข้อค้นพบจากการวิจัยบ่งชี้ว่า บริษัทจดทะเบียนควรให้ความสำคัญต่อทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการบริหารงานให้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) ด้วยการสรรหาและคัดเลือกกรรมการบริษัทที่เป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ที่ยึดมั่นในจรรยาบรรณในการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ. และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)

ภัทรา เตชะธนเศรษฐ์ (2562) โครงสร้างผู้ถือหุ้น ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการผลการประเมินความยั่งยืน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างผู้ถือหุ้น ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการ ผลการประเมินความยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใน ปี 2556 – 2558 จำนวน 388 บริษัท โดยใช้แบบบันทึกข้อมูล เพื่อรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยวิธีวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่วัดจากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ โครงสร้างผู้ถือหุ้นที่เป็นหน่วยงานของรัฐและนักลงทุนต่างชาติ ส่วนผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการอยู่ในระดับดี ดีมากและดีเลิศ และพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่ออัตรากำไรต่อหุ้น ได้แก่ โครงสร้างผู้ถือหุ้นที่เป็นนักลงทุนต่างชาติและขนาดของกิจการซึ่งเป็นตัวแปรควบคุม โดยผลการวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อผู้ลงทุน ที่สามารถนำไปใช้ประกอบประกอบการตัดสินใจในการลงทุนในอนาคต

วรวิทย์ เพ็ชรชื่น (2562) ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการ และจัดการรายได้ : หลักฐานจาก บริษัท จดทะเบียนไทย การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาล (CG) และการบริหารผลกำไร (EM) ของ บริษัทจดทะเบียน

ไทย การศึกษาหาปริมาณ EM โดยการวัดการคงค้างที่ผิดปกติของบริษัท มีข้อค้นพบจากการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่าโดยรวมแล้ว CG ไม่มีความสัมพันธ์กับ EM อย่างไรก็ตามผลจากการวิเคราะห์ตัวอย่างที่มีค่าคงค้างที่ผิดปกติในเชิงบวก (EM ที่เพิ่มรายได้) และการคงค้างที่ผิดปกติเชิงลบ (EM ที่ลดรายได้) แยกกันแสดงให้เห็นว่า CG มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในเชิงลบกับการคงค้างที่ผิดปกติในเชิงบวก โดยสรุปผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า CG สามารถจำกัด EM ที่เพิ่มรายได้

ลมิดา คงสุวรรณิช (2563) การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมูลค่าบริษัทของ บริษัทที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินระดับการกำกับดูแลกิจการ (CGR) และมูลค่าบริษัท โดยใช้ Tobin Q ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มบริษัทที่คะแนน CGR ดีขึ้นและคะแนนที่ต่ำกว่าด้วยความสามารถของมูลค่าบริษัทของธุรกิจ โดยใช้ Tobin Q ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การวิจัยเชิงปริมาณเน้นการวิจัยเชิงพรรณนาและใช้การวิเคราะห์เชิงอนุมานโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์บางส่วนในลำดับที่สองสหสัมพันธ์บางส่วน รวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูล SET-SMART ของ 180 บริษัท ในช่วงปี 2556-2560 ผลการวิจัยพบว่าคะแนนการประเมินการกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมูลค่าบริษัท (Tobin's Q) นอกจากนี้ยังพบกลุ่มบริษัทที่มีคะแนนการประเมิน CG ที่ดีมากกว่าคะแนน CG ที่ต่ำกว่าและพบว่ามูลค่าบริษัท (Tobin's Q) ไม่แตกต่างกันจากการเปรียบเทียบอัตราส่วนมูลค่าเฉลี่ยของธุรกิจ (Tobin's Q) พบว่ากลุ่มบริษัทที่มีระดับการกำกับดูแลกิจการที่สูงกว่าจะมีผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มบริษัทที่มีการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการต่ำกว่าระดับดีแสดงถึงความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของสินทรัพย์บริษัทสร้างความมั่นคงในการจัดการสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและประสิทธิภาพ หรือความสามารถของผู้ถือหุ้นในการจัดการธุรกิจซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนให้ความสำคัญในการพิจารณาการลงทุน

7.1.2 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

นฤพนธ์ รัตนสมหาร (2555) ศึกษาเรื่อง การจัดให้มีบริการโทรคมนาคมพื้นฐานโดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคม (Universal Service Obligation) : ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพัฒนาการของการนำนโยบายการจัดให้มีบริการโทรคมนาคมโดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคมไปปฏิบัติ ตั้งแต่มีการจัดตั้งคณะกรรมการกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กทช.) เป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการโทรคมนาคมจนถึงปัจจุบัน 2) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายการจัด

ให้บริการโทรคมนาคมโดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคมไปปฏิบัติและ 3) เสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการจัดให้มีบริการ โทรคมนาคม โดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคมไปปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ผลการศึกษา สรุปได้ว่าการนำนโยบายการจัดให้มีบริการ USO ไปปฏิบัติที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาปัญหาและอุปสรรคจากปัจจัยต่าง ๆ คือ 1) นโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล 2) ลักษณะของหน่วยงานปฏิบัติ 3) ลักษณะของโครงการ USO 4) ทักษะของผู้ปฏิบัติ และ 5) บริบทสถานะแวดล้อม ซึ่งแต่ละปัจจัยจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการจัดให้มีบริการ USO ที่แตกต่างกันไปในแต่ละยุคของหน่วยงานกำกับดูแล

อลงกต แผนสนธิ (2557) ศึกษาเรื่อง “การนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาค เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยกับการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาค เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาค เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาค และเสนอแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า ราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา มีผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการนำนโยบายไปปฏิบัติทุกด้าน ซึ่งได้แก่ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักความพร้อมรับผิด หลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับสูงและหลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับสูงมาก ผลการศึกษาโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหจากระบบอุปถัมภ์ในองค์กร ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ปัญหาด้านการกระจายอำนาจ ปัญหาด้านโครงสร้าง และปัญหาด้านสถานที่

รุ่งนภา ตรีแก้ว (2560) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของนโยบายในการส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษของกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายในการส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษ ของสำนักพัฒนาสังคมไปปฏิบัติ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักพัฒนาสังคม มี 4 ข้อ

ได้แก่ 1) สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานที่มีความเหมาะสมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตรของสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร) มีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญด้านการเกษตรเป็นอย่างดี 3) มีการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักพัฒนาสังคมเป็นอย่างดี 4) ผู้บริการฝ่ายการเมืองให้ความสำคัญในนโยบายการส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษแม้ไม่ใช่อันดับต้นแต่พร้อมให้การสนับสนุน ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรครวมถึงผลกระทบจากการนำนโยบายเรื่องการส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษของสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครไปปฏิบัติมี 4 ข้อ ได้แก่ 1) การขาดงบประมาณในการดำเนิน โครงการ 2) จำนวนบุคลากรด้านการเกษตรของสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ไม่เพียงพอ 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ค่อยชัดเจนและขาดการสื่อสารระหว่างองค์กร 4) ขาดการมีส่วนร่วมจากเกษตรกรและฝ่ายประชาสัมพันธ์

ศกรินทร์ เสาร์พูน (2562) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา : กรณีศึกษา แผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา 2) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา และ 4) แสวงหาแนวทางและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการนำแผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์มากที่สุดไปหาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัยการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและภาคประชาชนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยสมรรถนะและความเพียงพอของทรัพยากรและปัจจัยทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.1.3 การบริหารคุณภาพโดยรวม

พรรณปภรณ์ ปรายใจ (2558) ศึกษาเรื่อง แบบจำลองสมการโครงสร้าง : ผลกระทบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบจำลองสมการ โครงสร้าง

ผลกระทบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับรางวัลมาตรฐาน ISO 9000 ผลการศึกษา พบว่า แบบจำลองมีความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง ค่าโคสแควร์ เท่ากับ 2.281, ค่าดัชนี GFI เท่ากับ 0.937, ค่าดัชนี NFI เท่ากับ 0.907, ค่าดัชนี IFI เท่ากับ 0.946, ค่าดัชนี TLI เท่ากับ 0.931, ค่าดัชนี RFI เท่ากับ 0.883, ค่าดัชนี CFI เท่ากับ 0.945 และ ค่าดัชนี RMSEA เท่ากับ 0.066 เมื่อพิจารณาพบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ณ ระดับนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05

กฤษณะ ราตรี (2560) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 2) วิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 3) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่า เมื่อวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมในภาพรวมมีค่าความสำคัญอยู่ในระดับมาก ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพกับพฤติกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์ประกอบของปัจจัย จำนวน 8 ด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1) องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการลูกค้าแต่ละกลุ่ม 2) ตรวจสอบข้อความที่สื่อสารออกไปและเปิดรับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากร 3) ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีการกำหนดประเด็นเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน 4) จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของสถิติต่าง ๆ 5) วางแผนแนวโน้มอุตสาหกรรมล่วงหน้า 6) ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมครอบคลุมทุกกระบวนการ 7) ใช้เครื่องมือการออกแบบวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 8) ผู้นำองค์กรใช้ภาษาสื่อสารที่บุคลากรแต่ละระดับสามารถเข้าใจง่าย

ศิริัญญา ศิริแสน (2561) ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาปัจจัยสำคัญเชิงสาเหตุของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมกับผลสำเร็จขององค์กร และ 3) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและ

องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งจากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลดำเนินงานขององค์กร ทั้งยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

7.1.4 หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

เขาวเรศ นุตเดชานันท์ (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากกว่า 10 ปี และกรมสุขภาพจิตได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรดังกล่าว และได้จัดตั้งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิตขึ้น โดยระบุนหน้าที่หลักของผู้อำนวยการกลุ่มและผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบบริหารราชการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกรมสุขภาพจิตให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพคุ้มค่า โดยการนำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบราชการ กรมสุขภาพจิต ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต โดยการได้รับรางวัลการบริการภาครัฐแห่งชาติตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ถึงปัจจุบัน ถึง 10 รางวัล นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ถึง 2 ปีติดต่อกัน ในปี 2555 และปี 2556 ผู้วิจัยต้องการทราบว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิตและคาดว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะนำมาใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาองค์กรของกรมสุขภาพจิตให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และยังมีข้อเสนอเพิ่มเติมสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต หากมีการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะเกิดผลดีอย่างยิ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งอดีต และปัจจุบันของกรมสุขภาพจิต รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้อำนวยการ

หรือผู้แทนหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐแห่งชาติและหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวปัจจัย คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจน ของโครงสร้างองค์การ ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในการตัดสินใจทิศทางขององค์การ ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์การ มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ ลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้งใช้ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความคิดความชอบแก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด สำหรับระบบงานควรผลักดันให้การพัฒนาองค์การสอดแทรกเป็น เนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็น เพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์การ ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ ของ กรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นระยะ รวมทั้ง ติดตามผล และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการในการพัฒนาองค์การ โดยรู้จริงในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าคัดสรรคณะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตรเอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและเข้าใจง่าย โดยการใช้อีเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานคล้ายๆ กัน และควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S (2) เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีที่ได้รับรางวัล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการตามแนวคิด McKinsey (7S Framework) เป็นกรอบ

ในการวิจัย ทำการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนากลุ่มจากผู้บริหารเทศบาล จำนวน 7 คน และการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่บุคลากรในเทศบาลของจังหวัดในเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เทศบาลเขาพระงาม และเทศบาล ตำบลสรรพยา จำนวน 237 คน ผลการศึกษาพบว่าแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สำหรับ องค์การบริหารองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง มี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านทักษะ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์รปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

7.2 ภาษาต่างประเทศ

Ehikioya (2009) ผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการมีผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท นั่น คือ บริษัทที่จัดให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เข้มข้นและรัดกุมจะส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราส่วนราคาหุ้นต่อกำไร (PE) จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่การสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 3 คือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการประเมินการกำกับดูแลกิจการกับความสามารถในการทำกำไร โดยใช้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเพื่อเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนการประเมินการกำกับดูแลกิจการกับความสามารถในการทำกำไรโดยใช้อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไรประกอบด้วยอัตราส่วนกำไรสุทธิ (NP), อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราส่วนราคาหุ้นต่อกำไร (PE) กับมูลค่าของกิจการ โดยใช้ Tobin's Q ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

Belverd E. NEEDLES, Jr. and Ahmet TUREL. (2012) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการ ใน ประเทศตุรกี : ปัญหาและการปฏิบัติสำหรับผลการดำเนินงานสูงสุดของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัท ที่มีการกำกับดูแล กิจการในระดับสูงคือ บริษัท ในประเทศตุรกีที่ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่มีมาตรฐาน และมีระดับความเข้มข้นหรือมีคะแนนการกำกับดูแลกิจการอยู่ในระดับสูง (HPCs) จะทำให้ผลการ ดำเนินงานของบริษัทมีแนวโน้มที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงกว่าโดยวัดจากอัตรา

ผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์รวม (ROA) มูลค่าของกิจการ (Tobin's Q) เมื่อเทียบกับบริษัท ที่มีความเข้มแข็งหรือมีคะแนนการกำกับดูแลกิจการค่อนข้างน้อย (ORDs)จะมีผลดำเนินงานต่ำไปด้วย

Constantin Zaharia and Ioana Zaharia. (2012) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการกับมูลค่าทางการตลาดของบริษัท มหาชนในประเทศเกาหลีผลการศึกษพบว่า กลไกการกำกับดูแลกิจการ มีความสัมพันธ์เชิงประจักษ์หรือในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท เมื่อบริษัท ได้มีการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ที่เข้มงวดรัดกุมมากยิ่งขึ้นก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและระดับการกำกับดูแลกิจการยังส่งผลในเชิงบวกกับมูลค่าของบริษัทนั่นคือทำให้มูลค่าทางการตลาดของบริษัท เพิ่มขึ้น

Luminita Ionescu. (2012) ศึกษาผลของการกำกับดูแลกิจการที่มีต่อมูลค่าของกิจการ ตลาดเกิดใหม่ในประเทศลาตินอเมริกา ผลการศึกษพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับมูลค่าของกิจการในเชิงบวก นั่น คือ หากบริษัท ในตลาดเกิดใหม่ที่มีการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ที่เพิ่มขึ้นอัตราผลตอบแทน ต่อผู้ถือหุ้น (ROE) ในอัตราสูงขึ้นและผลของคุณภาพของการกำกับดูแลกิจการยังมีผลต่อมูลค่าของกิจการ(Tobin's Q) ที่สูงขึ้นด้วย

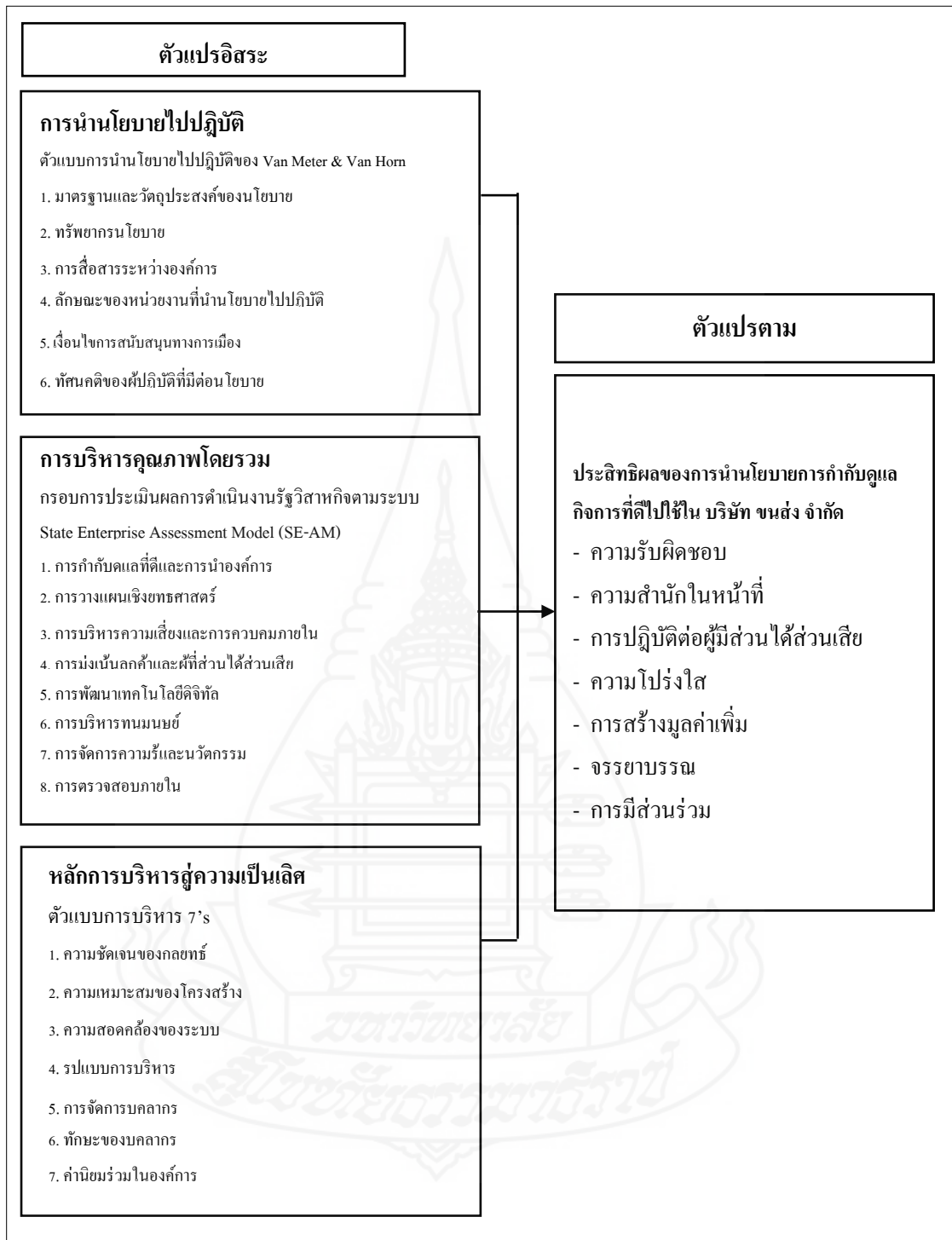
8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากสื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่นำมาแสดงไว้ในตอนต้น ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ โดยรวมและกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise assessment model (SE-AM)
4. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล
6. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทขนส่งจำกัด
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทั้งหมดมาบูรณาการเพื่อใช้เป็นกรอบการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดหลักการและ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วย 7

ประการ คือ 1) ความรับผิดชอบ (Accountability) 2) ความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equitable Treatment) 4) ความโปร่งใส (Transparency) 5) การสร้างมูลค่า (Value Creation) 6) จรรยาบรรณ (Ethics) และ 7) การมีส่วนร่วม (Participation) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา (ตัวแปรตาม) พร้อมนำแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn มาเป็นตัวแปรในการศึกษา ประกอบด้วย 6 ประการดังนี้ 1) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ทรัพยากรนโยบาย 3) การสื่อสารระหว่างองค์กร 4) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 5) เงื่อนไขทางการสนับสนุนทางการเมือง 6) ทักษะคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และนำกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ที่มีเกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญในระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 8) ด้านการตรวจสอบภายใน อีกทั้งได้นำกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7's Framework) ประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ความชัดเจนกลยุทธ์ (Strategy) 2) ความเหมาะสมของโครงสร้าง (Structure) 3) ความสอดคล้องของระบบ (Systems) 4) รูปแบบการบริหาร (Style) 5) การจัดการบุคลากร (Staff) 6) ทักษะของบุคลากร (Skill) 7) ค่านิยมร่วมในองค์กร (Shared values) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา (ตัวแปรอิสระ) ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 2 โดยตัวแปรแต่ละตัวแปรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด ในแง่ดังกล่าวนี้ได้รับการยืนยันจากนักวิชาการและ/หรือผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องหลายแหล่งด้วยกัน ในกรณีนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาตัวแปรเหล่านี้มาบูรณาการใช้ร่วมกันซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ที่ถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เพื่อให้มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา อีกทั้งเพื่อให้มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อมิให้ตัวแปรที่ศึกษาแต่ละตัวมีขอบเขตที่กว้างขวางจนเกินไป ดังนี้มีรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทที่ 3 นี้จะกล่าวถึงรูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสุ่มตัวอย่าง การคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mix-method research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ขนส่ง จำกัด

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

การวิจัยนี้ ประชากร คือ บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด แยกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มบุคลากร และกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 7 สำนัก/ฝ่ายประกอบด้วย 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักตรวจสอบภายใน 3) สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ 4) ฝ่ายธุรกิจเดินรถ 5) ฝ่ายบริหารการเดินรถ 6) ฝ่ายบริหาร 7) ฝ่ายพัฒนาองค์กร ทั้งหมด 2,748 คน รายละเอียดตามตาราง 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด

สำนัก/ฝ่าย	บุคลากรทั้งหมด
สำนักอำนวยการ	77
สำนักตรวจสอบภายใน	21
สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	105

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

สำนัก/ฝ่าย	บุคลากรทั้งหมด
ฝ่ายธุรกิจเดินรถ	2,062
ฝ่ายบริหารการเดินรถ	306
ฝ่ายบริหาร	80
ฝ่ายพัฒนาองค์กร	97
รวม	2,748

ที่มา: ฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ขนส่ง จำกัด (2564)

หมายเหตุ ประมวลผลโดยผู้วิจัย

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.2.1 กลุ่มบุคลากร

ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Taro Yamane, 1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดจำนวน 350 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

โดยที่ $n =$ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N =$ ขนาดของประชากร

$e =$ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05

$$n = \frac{2,748}{1 + 2,748 (0.05)^2}$$

$$n = 349.17$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน

2.2.2 กลุ่มผู้บริหาร

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้บริหารที่เป็นผู้ดูแลการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้โดยตรง รวม 4 คน ประกอบด้วย

- 1) กรรมการผู้จัดการใหญ่ คือ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม
- 2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
- 3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
- 4) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักอำนวยการ คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากสายงาน บริษัท ขนส่ง จำกัด เทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ในแต่ละสำนัก/ฝ่าย โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละสำนัก/ฝ่าย} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ซึ่งสามารถสรุปกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/ฝ่าย ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 กลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/ฝ่าย

สำนัก/ฝ่าย	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักอำนวยการ	77	10
สำนักตรวจสอบภายใน	21	3
สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	105	13
ฝ่ายธุรกิจเดินรถ	2,062	263
ฝ่ายบริหารการเดินรถ	306	39
ฝ่ายบริหาร	80	10
ฝ่ายพัฒนาองค์กร	97	12
รวม	2,748	350

และใช้การสุ่มเลือกตัวแทนในแต่ละหน่วยงานเพื่อตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้แต่ละสำนัก/ฝ่าย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะคือ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 1 ชุด เป็นแบบสอบถามออนไลน์ ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง 350 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด โดยแบ่งออกเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) และการบริหารงานตามตัวแบบการบริหาร 7's ของแมคคินซี ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ ของลิเกิร์ต (likert scale) (Likert, Rensis. 1967) ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราวัด 5 ระดับ ของลิเกิร์ต (likert scale) (Likert, Rensis. 1967) ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

3.2 แบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักอำนวยการ รวมจำนวน 4 คน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โครงสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. การนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวของ Van Meter & Van Horn		
1.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.2 ทรัพยากร นโยบาย	3. การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตาม นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	4. ความพร้อมด้านกำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตาม นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
1.3 การสื่อสาร ระหว่างองค์กร	5. บริษัท ขนส่ง จำกัด มีการสื่อสารเรื่องนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีต่อสาธารณะ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	6. ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
1.4 ลักษณะของ หน่วยงานที่นำ นโยบายไป ปฏิบัติ	7. การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
	8. การสนับสนุนของฝ่ายบริหารกับฝ่ายต่างๆในการนำ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
1.5 เงื่อนไขการ สนับสนุนทาง การเมือง	9. ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนการนำนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	10. รัฐมนตรีผู้กำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	11. คณะกรรมการบริหารให้การสนับสนุนการนำ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
1.6 ทศนคติของผู้ ปฏิบัติที่มีต่อ นโยบาย	12. ความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	13. ความเห็นเชิงบวกกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SE-AM		
2.1 การกำกับ ดูแลที่ดีและ การนำองค์การ	14.การให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติ ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
	15. การสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากคณะกรรมการบริษัท ขนส่ง จำกัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
2.2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์	16. ความชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	17. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	18. การถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไปสู่ แผนปฏิบัติการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
2.3 การบริหาร ความเสี่ยงและ การควบคุม ภายใน	19. จัดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	20. จัดให้มีการทบทวนการควบคุมภายในเกี่ยวกับ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
2.4 การมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและลูกค้า	21.การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	22.การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น จากลูกค้า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
2.5 การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล	23.การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.6 การบริหาร ทุนมนุษย์	24. การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตาม นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
2.7 การจัดการ ความรู้และ นวัตกรรม	25. การให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ นำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ 26. บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ใน นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
2.8 การ ตรวจสอบ	27. การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี 28. การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
3.การบริหารงานตามตัวแบบการบริหาร 7”s ของแมคคินซี		
3.1 ความชัดเจน ของกลยุทธ์	29. ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ 30. ความชัดเจนในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 31. ความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
3.2 ความ เหมาะสมของ โครงสร้าง	32. ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารกับ การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ 33. ความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
3.3 ความ สอดคล้อง ของระบบ	34. ความสอดคล้องของระบบงบประมาณกับการนำ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ 35. ความสอดคล้องของระบบบริหารงานบุคคลกับ การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3.4 รูปแบบ การบริหาร	36. ผู้บริหารบริษัทให้ความสำคัญต่อการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	37. รูปแบบการบริหารการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปปฏิบัติมีความเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
3.5 การจัดการ บุคลากร	38. บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
3.6 ทักษะของ บุคลากร	39. บุคลากรมีความสามารถในการนำนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
	40. บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้อยู่เสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40
3.7 ค่านิยมร่วม ในองค์กร	41. บุคลากรในภาพรวมของบริษัทมีการปฏิบัติตาม ค่านิยม“ลูกค้าสำคัญ มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพ ” มากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 41
	42. มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 42
4. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ		
4.1 ความ รับผิดชอบ	43. ในภาพรวมบุคลากรของบริษัทมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	44. ในภาพรวมของบุคลากรสามารถตอบสนองต่อ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
4.2 ความสำนึก ในหน้าที่	45. ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อ การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้มากน้อย เพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
4.3 การปฏิบัติ ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	46. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่าง เท่าเทียม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4.4 ความโปร่งใส	47. บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
4.5 การสร้าง มูลค่าเพิ่ม	48. ในภาพรวมบุคลากรมีความสามารถในการสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	49. ในภาพรวมบุคลากรมีศักยภาพในการแข่งขันใน การให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
4.6 จรรยาบรรณ	50. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ยึดหลัก จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
4.7 การมีส่วนร่วม	51. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบ ความสำเร็จอย่างน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
5. แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น		
	52. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและ ส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ควรเป็น อย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 1
	53. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและ ส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 2
	54. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและ ส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเป็น อย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 3
	55. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 4

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	56. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 5
	57.ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 6
	58. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 7



โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างแบบสัมภาษณ์

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสัมภาษณ์
ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	1. ท่านคิดว่า มีจุดแข็ง อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. ท่านคิดว่า มีจุดอ่อน อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	3. ท่านคิดว่ามี โอกาส ใหม่ๆอะไรบ้างที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบผลสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	4. ท่านคิดว่า มีข้อจำกัด อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	5. ท่านคิดว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น	6. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	7. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสัมภาษณ์
	8. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	9. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	10. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	11. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	12. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม ควรเป็นอย่างไร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 ขร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนด

3.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา แก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความชัดเจนใน ข้อความเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) โดยเกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

- ให้คะแนน +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- ให้คะแนน 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
- ให้คะแนน -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency : IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องจากผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญอยู่ที่ 0.80 (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข)

เมื่อหาค่า IOC แล้ว นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและนำไปทดลองใช้

3.3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของบริษัทขนส่ง จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) ซึ่งถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ตามสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

k แทน จำนวนข้อคำถาม

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนในข้อคำถามรายข้อ

S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้เมื่อกำหนดตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) สามารถแสดงค่า Reliability Coefficients ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่า Reliability Coefficients
ตัวแปรอิสระ	
การนำนโยบายไปปฏิบัติ	0.95
- ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter & Van Horn	
การบริหารคุณภาพโดยรวม	0.96
-กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ (State Enterprise Assessment Model (SE-AM))	

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่า Reliability Coefficients
หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ - ตัวแบบการบริหาร 7's ตัวแปรตาม	0.97
ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด	0.93

ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ระหว่าง 0.93 - 0.97 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ก)

3.3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรบริษัท ขนส่ง จำกัด แต่ละสำนัก/ฝ่าย ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาวิจัยโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงาน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรใน บริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 7 สำนัก/ฝ่าย และขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

4.1.2 ส่งแบบสอบถามไปให้หน่วยงานในสังกัดบริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 7 สำนัก/ฝ่าย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 350 คน ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ของแต่ละหน่วยงาน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาวิจัยภายในเวลาที่กำหนดและติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยติดตามอีกครั้งด้วยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานช่วยติดตามแบบสอบถาม

4.1.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามเพียงพอแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง หลังจากนั้นจะนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.4 เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาวิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง หลังจากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพแนวความคิดเห็นหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

การคำนวณความกว้างของชั้น

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

และกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) รายละเอียดดังตาราง ได้แก่

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	t-test
2. มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (stepwise regression)
3. มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (stepwise regression)
4. มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (stepwise regression)

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
5. มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (stepwise regression)

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (typological analysis) อย่างเป็นระบบ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 7 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด (อายุงาน) และสังกัด (สำนัก/ฝ่าย)

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ประกอบด้วย

- 2.1 ความรับผิดชอบ
- 2.2 ความสำนึกในหน้าที่
- 2.3 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.4 ความโปร่งใส
- 2.5 การสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2.6 จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- 2.7 การมีส่วนร่วม

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ประกอบด้วย

- 3.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 3.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม
- 3.3 หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

4.1 ระดับประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4.2 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด

4.3 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด

4.4 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

4.5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

5.1 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

5.2 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่

5.3 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.4 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส

5.5 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

5.6 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

5.7 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านประสิทธิผลและแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

6.2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2.1 จุดแข็ง อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2.2 จุดอ่อน อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2.3 โอกาส ใหม่ๆ อะไรบ้างที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบผลสำเร็จ

6.2.4 ภาวะคุกคาม อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2.5 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

6.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

6.3.1 ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

6.3.2 ด้านความสำนึกในหน้าที่

6.3.3 ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3.4 ด้านความโปร่งใส

6.3.5 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

6.3.6 ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

6.3.7 ด้านการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด (อายุงาน) และสังกัด (สำนัก/ฝ่าย)

1.1 เพศ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัดบริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามเพศ รายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	206	58.9
หญิง	144	41.1
รวม	350	100.0

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 206 คน (ร้อยละ 58.9) เป็นเพศหญิง จำนวน 144 คน (ร้อยละ 41.1)

1.2 อายุ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามอายุ รายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21-30 ปี	27	7.7
31 -40 ปี	106	30.3
41-50 ปี	190	54.3
51 - 60 ปี	27	7.7
รวม	350	100.0

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 350 คน ส่วนมากอายุ 41-50 ปี จำนวน 190 คน (ร้อยละ 54.3) รองลงมามีอายุ 31 -40 ปี จำนวน 106 คน (ร้อยละ 30.3) และอายุ 21-30 ปี และ 51 - 60 ปี จำนวน 27 คน (ร้อยละ 7.7)

1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด รายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามระดับ
การศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ปวส.หรือต่ำกว่า	194	55.4
ปริญญาตรี	148	42.3
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	8	2.3
รวม	350	100.0

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงสุด ปวส.หรือต่ำกว่า จำนวน 194 คน (ร้อยละ 55.4) รองลงมามีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 148 คน (ร้อยละ 42.3) และมีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.3)

1.4 ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด รายละเอียดตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามประสบการณ์
ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ประสบการณ์ในการทำงานใน บริษัท ขนส่ง จำกัด	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	51	14.6
6-10 ปี	48	13.7
11-15 ปี	97	27.7
16-20 ปี	14	4.0
21 ปีขึ้นไป	140	40.0
รวม	350	100.0

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด 21 ปีขึ้นไป จำนวน 140 คน (ร้อยละ 40.0) รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด 11-15 ปี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 27.7) และมีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด 1-5 ปี จำนวน 51 คน (ร้อยละ 14.6)

1.5 สังกัด (สำนัก/ฝ่าย)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามสังกัด (สำนัก/ฝ่าย) รายละเอียดตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำแนกตามสังกัด (สำนัก/ฝ่าย)

สังกัด (สำนัก/ฝ่าย)	จำนวน	ร้อยละ
สำนักอำนวยการ	10	2.9
สำนักตรวจสอบภายใน	3	0.9
สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ	13	3.7
ฝ่ายธุรกิจเดินรถ	263	75.1
ฝ่ายบริหารการเดินรถ	39	11.1
ฝ่ายบริหาร	10	2.9
ฝ่ายพัฒนาองค์กร	12	3.4
รวม	350	100.0

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ส่วนมากมีสังกัด (สำนัก/ฝ่าย) ฝ่ายธุรกิจเดินรถ จำนวน 248 คน (ร้อยละ 70.8) รองลงมา มีสังกัด (สำนัก/ฝ่าย) ฝ่ายพัฒนาองค์กร จำนวน 27 คน (ร้อยละ 7.7) และมีสังกัด (สำนัก/ฝ่าย) ฝ่ายบริหารการเดินรถ จำนวน 22 คน (ร้อยละ 6.3)

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยศึกษาประสิทธิภาพ จากกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 1) ความรับผิดชอบ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความโปร่งใส 5) การสร้างมูลค่าเพิ่ม 6) จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ และ 7) การมีส่วนร่วม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม รายละเอียดตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม

ข้อ	ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านความรับผิดชอบ	3.82	0.72	มาก
2	ด้านความสำนึกในหน้าที่	3.89	0.73	มาก
3	ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.93	0.74	มาก
4	ด้านความโปร่งใส	3.83	0.71	มาก
5	ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม	3.82	0.77	มาก
6	ด้านจรรยาบรรณ	3.82	0.75	มาก
7	ด้านการมีส่วนร่วม	3.89	0.77	มาก
	รวม	3.86	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านการสร้าง

มูลค่าเพิ่ม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

2.1 ด้านความรับผิดชอบต่อ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความรับผิดชอบต่อ รายนละเอียดตาม ตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความรับผิดชอบต่อ

ข้อ	ด้านความรับผิดชอบต่อ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ในภาพรวมบุคลากรของบริษัท มีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติ ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.84	0.69	มาก
2	ในภาพรวมของบุคลากรสามารถตอบสนองต่อ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.79	0.75	มาก
รวม		3.82	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความรับผิดชอบต่อ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อเรียงลำดับพบว่า ในภาพรวมบุคลากรของบริษัท มีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือในภาพรวมของบุคลากรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

2.2 ด้านความสำนึกในหน้าที่

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความสำนึกในหน้าที่ รายนเอียดตาม ตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความสำนึกในหน้าที่

ข้อ	ด้านความสำนึกในหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้	3.89	0.73	มาก
รวม		3.89	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความสำนึกในหน้าที่ ประเด็นในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

2.3 ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเท่าเทียม	3.93	0.71	มาก
รวม		3.93	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Equitable Treatment) ประเด็นการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเท่าเทียมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

2.4 ด้านความโปร่งใส

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความโปร่งใส รายละเอียดตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความโปร่งใส

ข้อ	ด้านความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.83	0.71	มาก
รวม		3.83	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านความโปร่งใส ประเด็น บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

2.5 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม รายละเอียดตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม

ข้อ	ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ในภาพรวมบุคลากรมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4.00	0.82	มาก
2	ในภาพรวมบุคลากรมีศักยภาพในการแข่งขันในการให้บริการ	3.64	0.71	มาก
รวม		3.82	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือในภาพรวมบุคลากรมีศักยภาพในการแข่งขันในการให้บริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

2.6 ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ รายละเอียดตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

ข้อ	ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ยึดหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ	3.82	0.75	มาก
	รวม	3.82	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ประเด็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ยึดหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

2.7 ด้านการมีส่วนร่วม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) รายละเอียดตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม

ข้อ	ด้านการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบความสำเร็จ	3.89	0.77	มาก
	รวม	3.89	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้านการมีส่วนร่วม ประเด็นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด จะแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย 2) ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การตรวจสอบภายใน 3) ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้าง ความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์กร มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และ 4) การสรุปภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด

3.1 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวม รายละเอียดตามตาราง 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติภาพรวมทุกด้าน

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	3.93	0.70	มาก
2	ด้านทรัพยากรนโยบาย	3.86	0.76	มาก
3	ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร	3.85	0.75	มาก
4	ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	3.83	0.72	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5	ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง	3.73	0.78	มาก
6	ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย	3.77	0.79	มาก
รวม		3.83	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติภาพรวมทุกด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา ได้แก่ ด้านทรัพยากรนโยบาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ
จำแนกรายด้าน

3.1.1 ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย รายละเอียดตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

ข้อ	ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี	4.02	0.69	มาก
2	ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จของ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.83	0.70	มาก
รวม		3.93	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

3.1.2 ด้านทรัพยากรนโยบาย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทรัพยากรนโยบาย รายละเอียดตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากรนโยบาย

ข้อ	ด้านทรัพยากรนโยบาย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.94	0.78	มาก
2	ความพร้อมด้านกำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.77	0.74	มาก
	รวม	3.86	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทรัพยากรนโยบาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ ความพร้อมด้านกำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ

3.1.3 ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างองค์กร รายละเอียดตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร

ข้อ	ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บริษัท ขนส่ง จำกัด มีการสื่อสารเรื่องนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อสาธารณะ	3.98	0.76	มาก
2	ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.72	0.74	มาก
รวม		3.85	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า บริษัท ขนส่ง จำกัด มีการสื่อสารเรื่องนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อสาธารณะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

3.1.4 ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ รายละเอียดตามตาราง 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ข้อ	ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.89	0.74	มาก
2	การสนับสนุนของฝ่ายบริหารกับฝ่ายต่าง ๆ ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.76	0.70	มาก
รวม		3.83	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา คือ การสนับสนุนของฝ่ายบริหารกับฝ่ายต่าง ๆ ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

3.1.5 ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง รายละเอียดตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง

ข้อ	ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้	3.75	0.81	มาก
2	รัฐมนตรีผู้กำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.67	0.78	มาก
3	คณะกรรมการบริหารให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.79	0.75	มาก
รวม		3.73	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า คณะกรรมการบริหารให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมาคือ ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

3.1.6 ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายรายละเอียดตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

ข้อ	ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.81	0.80	มาก
2	ความเห็นเชิงบวกกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.73	0.77	มาก
รวม		3.77	0.79	มาก

ตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือ ความเห็นเชิงบวกกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

3.2 ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมในภาพรวม รายละเอียดตามตาราง 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ภาพรวมทุกด้าน

ข้อ	ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ	3.80	0.76	มาก
2	ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.72	0.75	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3	ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	3.77	0.75	มาก
4	ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.78	0.72	มาก
5	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	3.86	0.77	มาก
6	ด้านการบริหารทุนมนุษย์	3.97	0.76	มาก
7	ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	3.79	0.76	มาก
8	ด้านการตรวจสอบภายใน	3.71	0.76	มาก
รวม		3.80	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมทุกด้านพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อเรียงลำดับ พบว่าการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 การจัดการความรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมจำแนกรายด้าน

3.2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ รายละเอียดตามตาราง 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

ข้อ	การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	3.89	0.77	มาก
2	การสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากคณะกรรมการบริษัท ขนส่ง จำกัด	3.71	0.74	มาก
รวม		3.80	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา คือ การสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากคณะกรรมการบริษัท ขนส่ง จำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

3.2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รายละเอียดตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.86	0.79	มาก

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.69	0.73	มาก
3	การถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไปสู่แผนปฏิบัติการ	3.60	0.73	มาก
รวม		3.72	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ความชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และการถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไปสู่แผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

3.2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ข้อ	ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	จัดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.86	0.75	มาก
2	จัดให้มีการทบทวนการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.69	0.74	มาก
รวม		3.77	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า จัดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา คือ จัดให้มีการทบทวนการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

3.2.4 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดตามตาราง 4.25

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.85	0.69	มาก
2	การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า	3.72	0.75	มาก
รวม		3.78	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

3.2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล รายละเอียดตามตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อ	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.86	0.77	มาก
รวม		3.86	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

3.2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ รายละเอียดตามตาราง 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

ข้อ	ด้านการบริหารทุนมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.97	0.76	มาก
รวม		3.97	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์ในประเด็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

3.2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมรายละเอียดตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ข้อ	ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.93	0.79	มาก
2	บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.64	0.74	มาก
รวม		3.79	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา คือ บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

3.2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
รายละเอียดตามตาราง 4.29

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม
ด้านการตรวจสอบภายใน

ข้อ	ด้านการตรวจสอบภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.80	0.76	มาก
2	การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.61	0.76	มาก
รวม		3.71	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร
คุณภาพโดยรวมด้านการตรวจสอบภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
เมื่อเรียงลำดับ พบว่า การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ

3.3 ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในภาพรวม รายละเอียดตามตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในภาพรวม

ข้อ	ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์	3.78	0.73	มาก
2	ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง	3.83	0.74	มาก
3	ด้านความสอดคล้องของระบบ	3.78	0.76	มาก
4	ด้านรูปแบบการบริหาร	3.82	0.75	มาก
5	ด้านการจัดการบุคลากร	3.81	0.79	มาก
6	ด้านทักษะของบุคลากร	3.82	0.78	มาก
7	ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร	3.87	0.74	มาก
รวม		3.82	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ค่านิยมร่วมในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ ความเหมาะสมของโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ทักษะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 การจัดการบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ความชัดเจนของกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และความสอดคล้องของระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
จำแนกรายด้าน

3.3.1 ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความชัดเจนของ
กลยุทธ์ รายละเอียดตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์

ข้อ	ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.91	0.75	มาก
2	ความชัดเจนในการกำหนดแผนงาน/ โครงการ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดี	3.77	0.71	มาก
3	ความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติ เกี่ยวกับนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี	3.66	0.73	มาก
รวม		3.78	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านความชัดเจนของกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ความชัดเจนในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ

3.3.2 ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างรายละเอียดตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง

ข้อ	ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.90	0.76	มาก
2	ความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.76	0.72	มาก
รวม		3.83	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านความเหมาะสมของโครงสร้างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ ความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

3.3.3 ด้านความสอดคล้องของระบบ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสอดคล้องของระบบรายละเอียดตามตาราง 4.33

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ด้านความสอดคล้องของระบบ

ข้อ	ด้านความสอดคล้องของระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความสอดคล้องของระบบงบประมาณกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.85	0.76	มาก
2	ความสอดคล้องของระบบบริหารงานบุคคลกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.70	0.76	มาก
รวม		3.78	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านความสอดคล้องของระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ความสอดคล้องของระบบงบประมาณกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ ความสอดคล้องของระบบบริหารงานบุคคลกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

3.3.4 ด้านรูปแบบการบริหาร

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร รายละเอียดตามตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านรูปแบบการบริหาร

ข้อ	ด้านรูปแบบการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ผู้บริหารบริษัทให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.93	0.75	มาก
2	รูปแบบการบริหารการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติมีความเหมาะสม	3.70	0.76	มาก
รวม		3.82	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.34 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า ผู้บริหารบริษัทให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

3.3.5 ด้านการจัดการบุคลากร

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการบุคลากร รายละเอียดตามตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ด้านการจัดการบุคลากร

ข้อ	ด้านการจัดการบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.81	0.79	มาก
รวม		3.81	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.35 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านการจัดการบุคลากร ประเด็นบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

3.3.6 ด้านทักษะของบุคลากร

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับทักษะของบุคลากร รายละเอียดตามตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ด้านทักษะของบุคลากร

ข้อ	ด้านทักษะของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บุคลากรมีความสามารถในการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ	3.93	0.76	มาก
2	บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้ อยู่เสมอ	3.70	0.79	มาก
รวม		3.82	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.36 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านทักษะของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อเรียงลำดับ พบว่า บุคลากรมีความสามารถในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

ที่ดีไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

3.3.7 ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับค่านิยมร่วมในองค์กร รายละเอียดตามตาราง 4.37

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร

ข้อ	ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	บุคลากรในภาพรวมของบริษัทมีการปฏิบัติตามค่านิยม “ลูกค้าสำคัญ มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพ”	3.98	0.74	มาก
2	มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร	3.75	0.74	มาก
รวม		3.87	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านค่านิยมร่วมในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อเรียงลำดับพบว่า บุคลากรในภาพรวมของบริษัทมีการปฏิบัติตามค่านิยม “ลูกค้าสำคัญ มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพ” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือ มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 5 ประเด็น คือ 1) ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 2) มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด 3) มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด 4) มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และ 5) มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

4.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า "ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ใช้การวิเคราะห์ โดยการทดสอบค่าที (t-test) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่า (H₀) และสมมติฐานทางเลือก (H₁) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H₀: ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด น้อยกว่าหรือเท่ากับ 70 ($\mu \leq 70$)

H_a: ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากกว่าร้อยละ 70 ($\mu > 70$) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

	N	\bar{X}	SD	Std.Error Mean	t	Sig (2-tailed)
ประสิทธิผล	350	3.86	0.74	0.0535	17.461	0.000

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.36 พบว่า มีเกณฑ์การแปลผลคือ sig.(2-tailed)/2 < 0.05 และ $t > 0$ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์คือ ค่าของ t เท่ากับ 17.461 มีค่า significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ 0.000 นั้นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยืนยัน H_a ที่กล่าวว่าค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากกว่าร้อยละ 70 ($\mu > 70$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้แสดงได้ดังตารางที่ 4.39 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย ไม่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

H_a : มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด รายละเอียดตามตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย			
		1	2	3	4
เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง (X ₅)	Unstandardized (B)	0.301	0.304	0.231	0.212
	Standardized (Beta)	0.413	0.222	0.169	0.154
ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (X ₄)	Unstandardized (B)		0.263	0.250	0.235
	Standardized (Beta)		0.193	0.184	0.173
ทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย (X ₆)	Unstandardized (B)			0.217	0.194
	Standardized (Beta)			0.141	0.127
มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (X ₁)	Unstandardized (B)				0.120
	Standardized (Beta)				0.086
Constant		0.134	0.157	0.167	0.182
R		0.413	0.478	0.518	0.530
R ²		0.171	0.228	0.269	0.281
R ² Change			0.057	0.041	0.012
Std. Error of the Estimate		0.389	0.376	0.366	0.363
F		71.764	51.259	42.386	33.775
Sig.		0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.39 แสดงให้เห็นว่า เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 17.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.171$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.057$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.041$, Sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับสุดท้าย คือ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.012$, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 4 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 28.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.281$, Sig = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยเรียงลำดับ คือ 1) เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง (Beta = 0.212, Sig < 0.05) 2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (Beta = 0.235, Sig < 0.05) 3) ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย (Beta = 0.194, Sig < 0.05) และ 4) มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Beta = 0.120, Sig < 0.05) โดยตัวแปรอิสระ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด อาจกล่าวได้ว่า เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย จะสามารถทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด ส่งผลที่ดีมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.182 + 0.212 (X_5) + 0.235 (X_4) + 0.194 (X_6) + 0.120 (X_1)$$

Y คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด

X_5 คือ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง

X_4 คือ ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

X_6 คือ ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย

X_1 คือ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหาร คุณภาพโดยรวม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้แสดงได้ดังตารางที่ 4.40 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะจากการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

H_a : มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์

การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด รายละเอียดตามตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
การตรวจสอบภายใน (X ₈)	Unstandardized (B)	0.308	0.261	0.213	0.191	0.169
	Standardized (Beta)	0.463	0.392	0.320	0.287	0.254
การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (X ₄)	Unstandardized (B)		0.221	0.193	0.185	0.178
	Standardized (Beta)		0.311	0.272	0.261	0.250
การจัดการความรู้และนวัตกรรม (X ₇)	Unstandardized (B)			0.139	0.116	0.093
	Standardized (Beta)			0.204	0.171	0.136
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ (X ₁)	Unstandardized (B)				0.110	0.108
	Standardized (Beta)				0.160	0.157
การบริหารทุนมนุษย์ (X ₆)	Unstandardized (B)					0.740
	Standardized (Beta)					0.132
Constant		0.119	0.149	0.156	0.167	0.168
R		0.463	0.553	0.582	0.601	0.612
R ²		0.214	0.306	0.339	0.361	0.375
R ² Change			0.092	0.033	0.022	0.014
Std. Error of the Estimate		0.378	0.356	0.348	0.343	0.339
F		94.883	76.392	59.22	48.818	41.294
Sig.		0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นว่า การตรวจสอบภายในเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 21.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.214$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 9.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.092$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การจัดการความรู้และนวัตกรรม มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.033$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.022$, Sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับสุดท้าย คือการบริหารทุนมนุษย์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = 0.014$, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 37.5 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.375$, Sig = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยเรียงลำดับ คือ 1) การตรวจสอบภายใน (Beta = 0.169, Sig < 0.05) 2) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Beta = 0.178, Sig < 0.05) 3) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Beta = 0.093, Sig < 0.05) 4) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ (Beta = 0.108, Sig < 0.05) โดย และ 5) การบริหารทุนมนุษย์ (Beta = 0.740, Sig < 0.05) ตัวแปรอิสระ การตรวจสอบภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การจัดการความรู้และนวัตกรรม การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์การ และการบริหารทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด อาจกล่าวได้ว่า การตรวจสอบภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การจัดการความรู้และนวัตกรรม การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ และการบริหารทุนมนุษย์ จะสามารถทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด ส่งผลที่ตีมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.168 + 0.169 (X_8) + 0.178 (X_4) + 0.093 (X_7) + 0.108 (X_1) + 0.740 (X_6)$$

Y คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท
ขนส่ง จำกัด

X_8 คือ การตรวจสอบภายใน

X_4 คือ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

X_7 คือ การจัดการความรู้และนวัตกรรม

X_1 คือ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ

X_6 คือ การบริหารทุนมนุษย์

4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการ บริหารสู่ความเป็นเลิศมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้างความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมในองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้แสดงได้ดังตารางที่ 4.41 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : คุณลักษณะจากหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้าง ความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมในองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

H_a : มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้าง ความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมในองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด รายละเอียดตามตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย				
		1	2	3	4	5
ทักษะของบุคลากร (X ₆)	Unstandardized (B)	0.340	0.249	0.199	0.177	0.163
	Standardized (Beta)	0.516	0.378	0.302	0.269	0.248
ค่านิยมร่วมในองค์กร (X ₇)	Unstandardized (B)		0.238	0.208	0.198	0.192
	Standardized (Beta)		0.340	0.297	0.283	0.275
ความสอดคล้อง ของระบบ (X ₇)	Unstandardized (B)			0.151	0.127	0.103
	Standardized (Beta)			0.222	0.187	0.151
ความชัดเจน ของกลยุทธ์ (X ₁)	Unstandardized (B)				0.126	0.109
	Standardized (Beta)				0.165	0.143
รูปแบบการบริหาร (X ₄)	Unstandardized (B)					0.076
	Standardized (Beta)					0.110
Constant		0.117	0.135	0.142	0.157	0.159
R		0.516	0.602	0.634	0.652	0.658
R ²		0.266	0.363	0.402	0.425	0.432
R ² Change			0.097	0.039	0.023	0.007
Std. Error of the Estimate		0.366	0.341	0.331	0.325	0.323
F		126.344	98.778	77.438	63.645	52.421
Sig.		0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.41 แสดงให้เห็นว่า ทักษะของบุคลากรเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 26.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.266$, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ค่านิยมร่วมในองค์กร มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 9.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.097, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ความสอดคล้องของระบบ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.9 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.039, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ ความชัดเจนของกลยุทธ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.023, Sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับสุดท้าย คือ รูปแบบการบริหาร มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.007, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 43.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.432$, Sig = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยเรียงลำดับ คือ 1) ทักษะของบุคลากร (Beta = 0.163, Sig < 0.05) 2) ค่านิยมร่วมในองค์กร (Beta = 0.192, Sig < 0.05) 3) ความสอดคล้องของระบบ (Beta = 0.103, Sig < 0.05) 4) ความชัดเจนของกลยุทธ์ (Beta = 0.109, Sig < 0.05) โดย และ 5) รูปแบบการบริหาร (Beta = 0.076, Sig < 0.05) ตัวแปรอิสระ ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์กร ความสอดคล้องของระบบ ความชัดเจนของกลยุทธ์ และรูปแบบการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด อาจกล่าวได้ว่า ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์กร ความสอดคล้องของระบบ ความชัดเจนของกลยุทธ์ และรูปแบบการบริหาร จะสามารถทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ส่งผลที่ดีมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.159 + 0.163 (X_6) + 0.192 (X_7) + 0.103 (X_3) + 0.109 (X_1) + 0.076 (X_4)$$

Y คือ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด

X_8 คือ ทักษะของบุคลากร

X_4 คือ ค่านิยมร่วมในองค์กร

X_7 คือ ความสอดคล้องของระบบ

X_1 คือ ความชัดเจนของกลยุทธ์

X_6 คือ รูปแบบการบริหาร

4.5 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้แสดงได้ดังตารางที่ 4.42 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

H_a : ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
		1	2
หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (X ₃)	Unstandardized (B)	0.644	0.433
	Standardized (Beta)	0.630	0.424
การบริหารคุณภาพโดยรวม (X ₂)	Unstandardized (B)		0.316
	Standardized (Beta)		0.294
Constant		0.163	0.175
R		0.630	0.664
R ²		0.397	0.440
R ² Change			0.043
Std. Error of the Estimate		0.331	0.320
F		228.722	136.526
Sig.		0.000*	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.42 แสดงให้เห็นว่า หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 39.7 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.397$, Sig = 0.000) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การบริหารคุณภาพโดยรวม มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 (R^2 Change = 0.043, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ร้อยละ 44.0 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.440$, Sig = 0.000)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยเรียงลำดับ คือ 1) หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Beta = 0.433, Sig < 0.05) และ 2) การบริหารคุณภาพโดยรวม (Beta = 0.316, Sig < 0.05) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม สามารถทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด ส่งผลที่ดีมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.175 + 0.433 (X_1) + 0.316 (X_2)$$

Y คือ ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท
ขนส่ง จำกัด

X_1 คือ หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

X_2 คือ การบริหารคุณภาพโดยรวม

ตารางที่ 4.43 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	
	ยอมรับ	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 1 ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	√	
สมมติฐาน 2 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบายและมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	√	
สมมติฐาน 3 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวมได้แก่การตรวจสอบภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การจัดการความรู้และนวัตกรรม การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การและการบริหารทุนมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	√	
สมมติฐาน 4 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศได้แก่ ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์การ ความสอดคล้องของระบบ ความชัดเจนของกลยุทธ์และรูปแบบการบริหาร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	√	
สมมติฐาน 5 ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด	√	

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

5.1 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่รายละเอียดตามตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไป ใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีความดีความชอบ อันเป็นผลงานเชิงประจักษ์ เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	1	12.5
2	จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนา จิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่	3	37.5
3	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่	1	12.5
4	พนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	1	12.5
5	การส่งเสริมและให้ความสำคัญในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง	1	12.5
7	ควรมีการยกย่องเชิดชู บุคคลต้นแบบ และหน่วยงาน ที่ดีเด่น	1	12.5
รวม		8	100.00

จากตารางที่ 4.44 พบว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ร้อยละ 37.5 และ 2) ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีความดีความชอบอันเป็นผลงานเชิงประจักษ์ เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่พนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต การส่งเสริมและให้ความสำคัญในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ควรมีแผนงานสร้างความตระหนักรู้และประยุกต์ใช้การกำกับดูแลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารและพนักงาน และควรมีการยกย่องเชิดชู บุคคลต้นแบบ และหน่วยงานที่ดีเด่น มีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 12.5

5.2 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ รายละเอียดตามตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	จัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	2	22.3
2	จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักถึงการป้องกันและปราบปรามทุจริต	2	22.2
3	มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2	22.2

ตารางที่ 4.45 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
4	สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ บขส.	2	22.2
5	ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	1	11.1
รวม		9	100.0

จากตารางที่ 4.45 พบว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) จัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ร้อยละ 22.3 2) จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักถึงการป้องกันและปราบปรามทุจริต มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมของ บขส. มีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 22.2 และ 3) ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร้อยละ 11.1

5.3 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดตามตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.46 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	มีการกำหนดจรรยาบรรณขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับอยู่แล้ว	3	33.4
2	ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	11.1
3	มีการปฏิบัติผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้	2	22.2
4	การปฏิบัติที่เท่าเทียมและเสมอภาค	1	11.1
5	ยกระดับการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	11.1
6	การทบทวนระเบียบการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์	1	11.1
รวม		9	100.0

จากตารางที่ 4.46 พบว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) มีการกำหนดจรรยาบรรณขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับอยู่แล้ว ร้อยละ 33.4 2) มีการปฏิบัติผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ร้อยละ 22.2 และ 3) ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปฏิบัติที่เท่าเทียมและเสมอภาคยกระดับการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทบทวนระเบียบการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ มีผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 11.1

5.4 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส รายละเอียดตามตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ควรมีแนวทางการปฏิบัติในการรายงานผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน	3	27.3
2	ควรมีการดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินการเพื่อความโปร่งใส	3	27.3
3	แผนงานการสำรวจ วิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความพึงพอใจต่อความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ บขส.	3	27.3
4	ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต	2	18.1
รวม		11	100.0

จากตารางที่ 4.47 พบว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

1) ควรมีแนวทางการปฏิบัติในการรายงานผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและ

ปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินการเพื่อความโปร่งใสแผนงานการสำรวจ วิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความพึงพอใจต่อความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ บขส. ร้อยละ 27.3 และ 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต ร้อยละ 18.1

5.5 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ รายละเอียดตามตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ควรมีโครงสร้างกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างกัน	1	33.4
2	ควรมีโครงสร้างกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการที่ดี	1	33.3
3	ส่งเสริมให้มีการอบรมพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี	1	33.3
รวม		3	100.0

จากตารางที่ 4.48 โดยแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ มีผู้ตอบจำนวน 3 คน ดังนี้ 1)ควรมีโครงสร้างกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างกันร้อยละ 33.4 2)ควรมีโครงสร้างกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการที่ดี

และส่งเสริมให้มีการอบรมพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี มีผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 33.3

5.6 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจรายละเอียดตามตารางที่ 4.49

ตารางที่ 4.49 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ส่งเสริมไม่ให้พนักงานเอาเปรียบลูกค้า และให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อสัญญา	1	33.4
2	ส่งเสริมให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ให้การยอมรับต่อการปฏิบัติงาน	1	33.3
3	ส่งเสริมให้พนักงานผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ	1	33.3
รวม		3	100.00

จากตารางที่ 4.49 พบว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจมีผู้ตอบ จำนวน 3 คน ดังนี้ 1)ส่งเสริมไม่ให้พนักงานเอาเปรียบลูกค้า และให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อสัญญา ร้อยละ 33.4 2)ส่งเสริมให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นให้การยอมรับต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้พนักงานผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจมีจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 33.3

5.7 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม

จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม รายละเอียดตามตารางที่ 4.50

ตารางที่ 4.50 สรุปความคิดเห็นต่อข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น จำแนกตามแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม

ข้อ	แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอหรือกำหนดแนวทางในการทำงาน	1	33.4
2	ส่งเสริมให้พนักงานรักและหวงแหนทรัพย์สินและผลประโยชน์	1	33.3
3	ให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการนำเสนอหรือกำหนดแนวทาง ในการร่วมมือ	1	33.3
รวม		3	100.00

จากตารางที่ 4.50 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม มีผู้ตอบจำนวน 3 คน ดังนี้ 1)การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอหรือกำหนดแนวทางในการทำงานร้อยละ 33.4 2)ส่งเสริมให้พนักงานรักและหวงแหนทรัพย์สินและผลประโยชน์ และให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการนำเสนอหรือกำหนดแนวทาง ในการร่วมมือ มีผู้แสดงความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 33.3

**ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านประสิทธิผลและแนวทางการนำ
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น**

6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ซึ่งประกอบไปด้วย

6.1.1 กรรมการผู้จัดการใหญ่ คือ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม

6.1.2 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.1.3 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.1.4 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่นักอำนวยการ คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

6.2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด รายละเอียดได้ดังนี้

6.2.1 จุดแข็งในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ จุดแข็งในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดจรรยาบรรณพร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติครอบคลุมทั้งองค์การประกาศเจตจำนงเป็นผู้บริหารที่ดีของรัฐมนตรีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นทางการ และการกำหนดนโยบายด้านการกำกับการดูแลกิจการที่ดีที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล และมีขั้นตอนการสรรหา การแต่งตั้งกรรมการอนุกรรมการ และคณะทำงาน เพื่อกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังมีความโปร่งใส การกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกให้แก่พนักงาน บริษัทขนส่ง จำกัด ให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการสื่อสารนโยบายผ่านช่องทางหลายช่องทางหลายช่องทาง เช่น อินเทอร์เน็ต หนังสือเรียน คู่มือ คำสั่ง

6.2.2 จุดอ่อนในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ จุดอ่อนในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ ยังมีระบบอุปถัมภ์และระบบพวกพ้องอยู่ในกลุ่มพนักงานบางส่วนพนักงานบางส่วนยังขาดความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ยังไม่ได้นำมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมครบถ้วน โดยพนักงานยังไม่ปฏิบัติตามแนวทางนโยบาย อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีก็อปไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และช่องทางการสื่อสารของบริษัท ขนส่ง จำกัด มีหลากหลายช่องทาง แต่การรับรู้อาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

6.2.3 โอกาส ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท

ขนส่ง จำกัด ให้ประสบผลสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้คือ โอกาส ใหม่ ๆ ที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบผลสำเร็จ คือ ภาครัฐให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีภาครัฐมีการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลภาครัฐมีการผลักดันแผนการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง และในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังได้กำชับให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจดำเนินการด้านการกำกับการดูแลกิจการที่ดี โดยมีระบบเกณฑ์การประเมิน SE-AM เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการวางนโยบายที่ทันสมัยและเป็นไปตามมาตรฐานสากล และภาครัฐสนับสนุนให้หน่วยงานรัฐสร้างแรงผลักดันการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง ในด้านเทคโนโลยีมองว่าการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจโดยมีการสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึง การนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ในการสื่อสารพัฒนาระบบสารสนเทศในดียิ่งขึ้น

6.2.4 ข้อจำกัดในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อจำกัดในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ ข้อจำกัดในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งบางข้อในหลักการไม่สามารถดำเนินการได้ เว็บไซต์บริษัทฯ เข้าถึงยาก ทำให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถขวนขวายหาความรู้เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อีกทั้งนโยบายของผู้บริหารมีความไม่ชัดเจนรวมถึงทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก และพนักงานไม่มีทักษะการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากบางตำแหน่งเป็นทักษะเฉพาะด้าน เช่น พนักงานขับรถ พนักงานต้อนรับ ทำให้ไม่สามารถเรียนรู้ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมองว่า ควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อป้องกันปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และซับซ้อนมากขึ้น

6.2.5 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในปัจจุบัน ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ บขส. ได้ดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณของบริษัทฯ ปี 2563 ภายใต้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) โดยในปี 2563 ผลคะแนน 95.82 อันดับ 1 จาก 18 ลำดับ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม และมองว่า ผู้บริหารพนักงาน ไม่มีข้อเรียกร้องการทุจริตหรือมีพฤติกรรมไม่ชอบ โดยบริษัทมีการเปิดเผยข้อมูล เช่น การจัดซื้อการจัดจ้าง การรายงานผลการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนและมีการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของบริษัทขนส่ง จำกัด อยู่ในขั้นเริ่มต้น มีการกำหนด แผนงาน เป้าหมายงานในแต่ละปี ซึ่ง บขส. ได้ดำเนินการตามแผนงาน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินงานดีขึ้นทุกปี”

6.3 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

6.3.1 ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ การยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล

แก่พนักงานผู้มีความดีความชอบอันเป็นผลงานเชิงประจักษ์เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานรวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่พนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมองว่า บริษัทฯ ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยดำเนินโครงการคนดีมีคุณธรรม รางวัลพนักงานดีเด่น และส่งพนักงานเข้าร่วมประกวดโครงการคนต้นแบบของกระทรวงคมนาคม

6.3.2 ด้านความสำนึกในหน้าที่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ จัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักถึงการป้องกันและปราบปรามทุจริต และจัดให้มีแผนงานสร้างความตระหนักรู้และประยุกต์ใช้การกำกับดูแลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน ควรมีการยกย่องเชิดชู บุคคลต้นแบบ และหน่วยงานที่ดีเด่นเพื่อพนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมองว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ส่งเสริมให้ความรู้พนักงานให้มีความตระหนักถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

6.3.3 ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ การกำหนดจรรยาบรรณขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับอยู่แล้ว และควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ การปฏิบัติที่เท่าเทียมและเสมอภาคและมีการทบทวนระเบียบการจัดแย้งระหว่างผลประโยชน์

6.3.4 ด้านความโปร่งใส

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมความโปร่งใส ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ ควรมีแนวทางการปฏิบัติในการรายงานผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใส

ในการดำเนินงานควรมีการดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินการเพื่อความโปร่งใส และมีแผนงานการสำรวจ วิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความพึงพอใจต่อความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ บขส. และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริตถ้าพนักงานทุกคนยึดหลัก หิริ โอตตัปปะ การทุจริตจะไม่เกิดขึ้น

6.3.5 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ ควรเน้นด้านการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจในตราสินค้าและควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการนำแนวทางในการดูแลกิจการที่ดีมาบูรณาการกับการประกอบธุรกิจในการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงมีจิตบริการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและการนำหลักการกำกับดูแลในการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเน้นด้านการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจในตราสินค้าควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีจิตบริการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

6.3.6 ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานในการประกอบธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ มีความสุจริต เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

6.3.7 ด้านการมีส่วนร่วม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยสรุปความคิดเห็นได้ดังนี้ พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ของบริษัทฯ รับฟังเสียงสะท้อน จากพนักงาน ถือเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

ในการเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำเทคนิค TOWS Matrix มาปรับใช้โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมกล่าวคือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO จุดแข็งและโอกาส) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO จุดอ่อนและโอกาส) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST จุดแข็งและอุปสรรค) กลยุทธ์เชิงรับ (WT จุดอ่อนและอุปสรรค) และสามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.51

ตารางที่ 4.51 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด บริษัทขนส่ง จำกัด มีการกำหนดแผนนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติ ของบริษัทขนส่ง จำกัด ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ช่องทางการสื่อสารทางการเมืองการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด มีความหลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> ความเข้าใจภายในองค์กรในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ยังไม่ชัดเจน ขาดแคลนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ ยังไม่ครอบคลุมครบถ้วนในบริษัทขนส่ง จำกัด ช่องทางการสื่อสาร การสร้างการรับรู้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (O)	WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
<ol style="list-style-type: none"> ภาครัฐให้ความสำคัญการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในองค์กร ภาครัฐมีการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภาครัฐมีผลกระทบต่อแผนการต่อต้านการทุจริตตามแนวการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทขนส่ง จำกัด กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทันสมัยเป็นมาตรฐานสากล บริษัทขนส่ง จำกัด สนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด 	SO (กลยุทธ์เชิงรุก)	<ol style="list-style-type: none"> ฝึกอบรมพนักงานสร้างความเข้าใจตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมุ่งสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง (W₁+O₁) สนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส (W₂+O₃) ส่งเสริมพนักงานพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพิ่มช่องทางการสื่อสารการสร้างการรับรู้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (W₄+O₅)
	ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT (กลยุทธ์เชิงรับ)
ข้อจำกัด (T)	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (S₁+T₁) ปรับปรุงเว็บไซต์ ประชาสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้ง่าย (S₄+T₁) 	<ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W₁+T₁) เพิ่มช่องทางสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเพื่อสร้างการรับรู้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (W₄+T₂)

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด (Factors Affecting the Effectiveness of Good Corporate Governance Implementation in the Transport Company Limited) การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (mix-method research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสังกัดบริษัท ขนส่ง จำกัด ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และผสมผสานด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ขนส่ง จำกัด ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) สรุปการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และ 3) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ประชากร คือ บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด จำนวน 7 สำนัก/ฝ่ายประกอบด้วย 1) สำนักอำนวยการ 2) สำนักตรวจสอบภายใน 3) สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ 4) ฝ่ายธุรกิจเดินรถ 5) ฝ่ายบริหารการเดินรถ 6) ฝ่ายบริหาร 7) ฝ่ายพัฒนาองค์กร จำนวน 2,748 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Taro Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด จำนวน 350 คน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเลือกด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key information) จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) กรรมการผู้จัดการใหญ่ คือ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวม 2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร คือผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด 3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้

ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และ 4) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักอำนวยการ คือผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 1 ชุด เป็นแบบสอบถามออนไลน์ ส่งให้กลุ่มตัวอย่าง 350 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น และใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักอำนวยการ รวมจำนวน 4 คน โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1. สรุปการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรในสังกัด บริษัท ขนส่ง จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 คน ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 206 คน ร้อยละ 58.9 อายุ 41-50 ปี จำนวน 190 คน ร้อยละ 54.3 มีระดับการศึกษาสูงสุด ปวส.หรือต่ำกว่า จำนวน 194 คน ร้อยละ 55.4 มีประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด 21 ปีขึ้นไป จำนวน 140 คน ร้อยละ 40.0 สังกัด (สำนัก/ฝ่าย) ฝ่ายธุรกิจเดินรถ จำนวน 263 คน ร้อยละ 75.1

1.2 ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

1.2.1 ด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในภาพรวมบุคลากรของบริษัทมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือในภาพรวมของบุคลากรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ตามลำดับ

1.2.2 ด้านความสำนึกในหน้าที่ ประเด็นในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

1.2.3 ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็น ประเด็นการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและถูกค้าอย่างเท่าเทียม อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

1.2.4 ด้านความโปร่งใส ประเด็นบริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

1.2.5 ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือในภาพรวมบุคลากรมีศักยภาพในการแข่งขันในการให้บริการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

1.2.6 ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ประเด็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ยึดหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

1.2.7 ด้านการมีส่วนร่วม ประเด็นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ประกอบด้วย

1.3.1 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา ได้แก่ ด้านทรัพยากรนโยบาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่

มีต่อนโยบาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

1) *ด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

2) *ด้านทรัพยากรนโยบาย* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ ความพร้อมด้านกำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ตามลำดับ

3) *ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กร* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บริษัท ชนส่ง จำกัด มีการสื่อสารเรื่องนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อสาธารณะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

4) *ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา คือ การสนับสนุนของฝ่ายบริหารกับฝ่ายต่าง ๆ ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

5) *ด้านเงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คณะกรรมการบริหารให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมา คือ ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และรัฐมนตรีผู้กำกับดูแลบริษัท ชนส่ง จำกัด ให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

6) *ด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือ ความเห็นเชิงบวกกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ตามลำดับ

1.3.2 ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และด้านการตรวจสอบภายในอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

1) **ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมา คือ การสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากคณะกรรมการบริษัท ขนส่งจำกัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

2) **ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา คือ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และการถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่แผนปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

3) **ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน** ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า จัดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมา คือ จัดให้มีการทบทวนการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

4) *ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คือ การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

5) *ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล* ในประเด็นประเด็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

6) *ด้านการบริหารทุนมนุษย์* ในประเด็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

7) *ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมา คือ บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

8) *ด้านการตรวจสอบภายใน* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ

1.3.3 ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านรูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านทักษะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ด้านการจัดการบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และด้านความสอดคล้องของระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ

1) *ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ ความชัดเจนในการกำหนดแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

และความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ

2) *ด้านความเหมาะสมของโครงสร้าง* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ ความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ตามลำดับ

3) *ด้านความสอดคล้องของระบบ* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสอดคล้องของระบบงบประมาณกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ ความสอดคล้องของระบบบริหารงานบุคคลกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

4) *ด้านรูปแบบการบริหาร* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารบริษัทให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ รูปแบบการบริหารการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

5) *ด้านการจัดการบุคลากร* ประเด็นบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

6) *ด้านทักษะของบุคลากร* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรมีความสามารถในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

7) *ด้านค่านิยมร่วมในองค์กร* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายด้าน บุคลากรในภาพรวมของบริษัทมีการปฏิบัติตามค่านิยม “ลูกค้าสำคัญ มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพ” อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือ มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1.4.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 “ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ยอมรับสมมติฐาน

1.4.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำตัวแปรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็จะทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้น

1.4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การตรวจสอบภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การจัดการความรู้และนวัตกรรม การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และ การบริหารทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำตัวแปรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็จะทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้น

1.4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้างความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมในองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) พบว่า ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์กร ความสอดคล้องของระบบ ความชัดเจนของกลยุทธ์ และรูปแบบการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำตัวแปรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริษัทขนส่ง จำกัด ก็จะทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้น

1.4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 5 “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) พบว่าหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และการบริหารคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำตัวแปรดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริษัทขนส่ง จำกัด ก็จะทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้น

1.5 ผลการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ประกอบด้วย

1.5.1 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ พบว่า ควรเป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรมและประมวลจริยธรรม ชื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาผลประโยชน์ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตัวให้เห็นเป็นที่ประจักษ์เสียก่อนมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสและผู้เกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามนโยบายการกำกับดูแลฯ มีคุณธรรมจริยธรรม

1.5.2 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ พบว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรส่งเสริมพนักงาน ในองค์กรให้มีการบริการที่ดี ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานในองค์กรและ

ต้องรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้เป็นที่ยอมรับ มีการส่งเสริมพนักงานอย่างต่อเนื่องให้ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริตเต็มความรู้ความสามารถรวมถึงสนับสนุนการสร้างจิตสำนึกค่านิยมทัศนคติให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์โปร่งใส

1.5.3 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ควรจัดให้มีนโยบายและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม และยุติธรรม ปฏิบัติให้เท่าเทียมกันทุกฝ่าย มีการจัด โครงการด้านการกำกับการดูแลเพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำทุกปี มีคู่มือและมีการจัดให้มีนโยบายและการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.5.4 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส พบว่า ควรมีแนวทางการปฏิบัติในการรายงานผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน ควรมีการดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินการเพื่อความโปร่งใสแผนงานการสำรวจ วิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความพึงพอใจต่อความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของ บขส. และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต

1.5.5 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ พบว่า ควรมีโครงสร้างกระบวนการและกลไกในการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างกัน และส่งเสริมให้มีการอบรมพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี

1.5.6 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ พบว่า ต้องส่งเสริมไม่ให้นักงงานเอาเปรียบลูกค้า และให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อสัญญา ส่งเสริมให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น ให้การยอมรับต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้พนักงานผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ

1.5.7 แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม พบว่า ควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอหรือกำหนดแนวทางในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานรักและหวงแหนทรัพย์สินและผลประโยชน์ขององค์กร

1.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านประสิทธิผลและแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1.6.1 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

1) **จุดแข็ง** ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ คณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกให้แก่พนักงาน มีขั้นตอนการสรรหากรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงาน อย่างโปร่งใส มีการกำหนดจรรยาบรรณพร้อมจัดทำคู่มือการปฏิบัติครอบคลุมทั้งองค์กร ออกประกาศเจตจำนงเป็นผู้บริหารที่ดีของรัฐ มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม มีการสื่อสารนโยบายผ่านช่องทางหลายช่องทางหลายช่องทาง เช่น อินเทอร์เน็ต หนังสือเรียน คู่มือ คำสั่ง เพื่อให้พนักงานทุกระดับชั้นมีความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมและปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ

2) **จุดอ่อน** ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ มีระบบอุปถัมภ์และระบบพวกพ้องอยู่ในกลุ่มพนักงานบางส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ได้นำมาเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเต็มที่ พนักงานบางส่วนยังขาดความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลายช่องทางแต่การรับรู้อาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

3) **โอกาส** จากปัจจัยภายนอกที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น คือ ภาครัฐมีการผลักดันแผนการต่อต้านการทุจริตอย่างจริงจัง ภาครัฐให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีภาครัฐมีการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแนวทางปฏิบัติรวมถึงเกณฑ์การประเมินผล

การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสื่อสาร รวมถึงมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านระบบสารสนเทศ และสังคมออนไลน์ให้รัฐวิสาหกิจประเมินการดำเนินงานตามระบบ (SE-AM) และ

4) **ข้อจำกัด** ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด คือ เว็บไซต์บริษัทฯ เข้าถึงยาก ทำให้พนักงานบางส่วนไม่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายงบประมาณและการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงาน รวมถึงการขับเคลื่อนแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

5) **ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด** ในปัจจุบันเป็นอย่างไร จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่าในปัจจุบัน ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด อยู่ในระดับสูง กล่าวคือ มีการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจ ปี 2563 ภายใต้ได้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) โดยในปี 2563 ผลคะแนน 95.82 อันดับ 1 จาก 18 ลำดับ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม การบริหารจัดการขององค์กรมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีการเปิดเผยข้อมูล เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง รายงานผลการดำเนินงานในหลายช่องทางอย่างครบถ้วน

1.6.2 ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1) **ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่** จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ขยก่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีความดีความชอบอันเป็นผลงานเชิงประจักษ์เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีการส่งเสริมและให้ความสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

2) **ด้านความสำนึกในหน้าที่** จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำนึกในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักถึงการป้องกันและปราบปรามทุจริต มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) **ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการปฏิบัติผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส

ตรวจสอบได้ ควรมีการกำหนดขั้นตอนที่ปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติที่เท่าเทียมและเสมอภาคมีการทบทวนกฎระเบียบการขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์

4) **ด้านความโปร่งใส** จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินการเพื่อความโปร่งใส ประเมินผลความพึงพอใจต่อความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต

5) **ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ** จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรเน้นด้านการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจในตราสินค้าสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการนำแนวทางในการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาบูรณาการกับการประกอบธุรกิจในการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

6) **ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ** จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ มีความสุจริต เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

7) **ด้านการมีส่วนร่วม** จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นว่า พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัทฯ รับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงาน ถือเป็น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

1.7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น สามารถใช้วิธี TOWS Matrix กำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านต่างๆ ดังนี้

1.7.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO จุดแข็งและโอกาส) ได้แก่

1) ผู้บริหารกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นนโยบายหลักของบริษัทขนส่ง จำกัด และเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล

2) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในบริษัทขนส่ง จำกัด ให้มีความชัดเจน

3) กำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดีให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

4) พัฒนาช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีให้มีความหลากหลายเพื่อสร้างการรับรู้มุ่งสู่แนวทางปฏิบัติ

1.7.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO จุดอ่อนและโอกาส) ได้แก่

1) ฝึกอบรมพนักงาน สร้างความเข้าใจตามนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีมุ่งสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

2) สนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

3) ส่งเสริมพนักงานพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพิ่มช่องทางการสื่อสาร สร้างการรับรู้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ครอบคลุมทั่ว ห้างองค์การ

1.7.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST จุดแข็งและข้อจำกัด) ได้แก่

1) ผู้บริหารกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนตามนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดี

2) ปรับปรุงเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารเพื่อให้สามารถเข้าถึง ข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้ง่าย

1.7.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT จุดอ่อนและข้อจำกัด) ได้แก่

1) ปรับปรุงการเข้าถึงข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม แนวนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริตตามแนว นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด

จากการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านความโปร่งใส ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้านจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ และด้านการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารบริษัท ขนส่ง จำกัด ที่ให้ข้อมูลว่าการ ดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณของบริษัทฯ ปี 2563 ภายใต้อาณัติการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ในปี 2563 ผลคะแนน 95.82 อันดับ 1 จาก 18 ลำดับ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ผ่านการวางแผนการดำเนินการ มีการติดตามผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Belverd E. NEEDLES, Jr. and Ahmet TUREL. (2012) ศึกษาการกำกับดูแลกิจการใน ประเทศตุรกี : ปัญหาและการปฏิบัติสำหรับผลการดำเนินงานสูงสุดของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการในระดับสูงคือ บริษัท ในประเทศตุรกีที่ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่มีมาตรฐาน และมีระดับความเข้มข้นหรือมีคะแนนการกำกับดูแลกิจการอยู่ในระดับสูง (HPCs) จะทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทมีแนวโน้มที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงกว่าโดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์รวม (ROA) มูลค่าของกิจการ(Tobin's Q) เมื่อเทียบกับบริษัท ที่มีความเข้มข้นหรือมีคะแนนการกำกับดูแลกิจการค่อนข้างน้อย (ORDs) จะมีผลดำเนินงานต่ำไปด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยของนายฟิลลิปส์ จิระประยูต(2556) ศึกษาเรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษา ภาพรวมการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในภาพรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกันมีความเป็นธรรม ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเองสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ และ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ หากพิจารณาจากผลการทดสอบสมมติฐานที่ว่า ระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้น ยังสอดคล้องผลการวิจัยของ นายฟิลลิปส์ จิระประยูต ศึกษาเรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด พบว่า

2.2.1 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามสมมติฐานที่ว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากร นโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กร ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เจือใจการสนับสนุนทางการเมือง ทักษะคิของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” พบว่า เจือใจการสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ทักษะคิของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านเจือใจการสนับสนุนทางการเมือง ด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านทักษะคิของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย และด้านมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย มาประยุกต์ใช้กับบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้นด้วย สอดคล้องกับศักรินทร์ เสาร์พูน (2562) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา: กรณีศึกษา แผนปฏิบัติการการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์มากที่สุดไปหาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือ ความสัมพันธ์น้อยสุด ได้แก่ปัจจัยการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม และภาคประชาชนใน กระบวนการน่านโยบายไปปฏิบัติปัจจัย กลไกความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานของรัฐที่น่านโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยสมรรถนะและความเพียงพอของทรัพยากร และ ปัจจัยทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องกับการน่านโยบายไปปฏิบัติและยังสอดคล้องกับ สมภาร ศิโร (2553) ที่กล่าวว่าความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทั่วไปพิจารณาได้จาก ปัจจัย 3 ด้านคือ 1) ปัจจัยด้าน โครงสร้างของหน่วยงาน คือ การที่หน่วยงานมีโครงสร้างเล็ก ใหญ่ ขนาดใด การจัดหน่วยงาน บทบาท ภารกิจกว้าง แแคบเพียงใด ตลอดจนมีการจัดตั้งเก่า ใหม่ อย่างไร โครงสร้างหน่วยงานจะเป็นศักยภาพพื้นฐานที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถจะรับนโยบายมาปฏิบัติได้ กว้าง แแคบแค่ไหน 2) ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากร คือการที่หน่วยงานมีอัตรากำลังคน เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนงบประมาณเพียงพอ แ่ไหนสำหรับการรับนโยบายมาปฏิบัตินั่นเอง 3) ปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพการจัดการ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของหน่วยงาน งานด้านการจัดการให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จของนโยบายนั่นเอง หน่วยงาน บางแห่งมีทรัพยากรมาก แต่อาจขาดประสิทธิภาพการจัดการ แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการนำ นโยบายไปปฏิบัติได้สูงทั้ง ๆ ที่มีทรัพยากรจำกัด ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมโดยส่วนรวมของหน่วยงานที่จะรับนโยบายมาปฏิบัติ และใช้ในการ กำหนดเป้าสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติของแผนด้วย

2.2.2 ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ตามสมมุติฐานที่ว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการน่านโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ซึ่งพบว่า ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม ด้านการตรวจสอบภายในด้านการ มุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์การ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการน่านโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำปัจจัยการบริหาร คุณภาพโดยรวม ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการมุ่งเน้นด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการ จัดการความรู้และนวัตกรรม ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ มาประยุกต์ใช้กับบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของการน่านโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ

ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมและกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise assessment Model (SE-AM) โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ การบริหารคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM) ซึ่ง W. Edwards Deming (อ้างถึงใน วารสาร รุ่งเรือง กลกิจ, 2560, น.319) ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพกล่าวว่า TQM เป็นเรื่องของแนวคิดที่นำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นการบูรณาการหน้าที่และ กระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายคือ สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าซึ่งหมายถึงลูกค้าภายใน (Internal customer) และลูกค้าภายนอก (External customer) โดยเป็นการควบคุมคุณภาพทุกภาคส่วน อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์การบริหาร องค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ การบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ (collaborative) ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพในทุกขั้นตอน ของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ออกมามีคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ได้บัญญัติแนวทางในการ บริหารคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) เพื่อให้คำแนะนำในการจัดการหรือการบริหารคุณภาพ ที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ 14 ข้อคือ

1) จงสร้างปณิธานอันแน่วแน่ รายการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารต้องมุ่งมั่น แน่วแน่ในเรื่องของการสร้างคุณภาพ ต้องวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างชัดเจน ต้องผูกพันในเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ต้องอดทนเพียงพอที่จะรอผลลัพธ์ให้ เกิดขึ้นและต้องไม่ย่อท้อง่ายๆ ตั้งปณิธานอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่ๆเช่นนี้ ผู้บริหาร ควรมุ่งมั่นไปยัง เป้าหมายหลัก 4 เป้าหมายคือ

(1) นวัตกรรม Innovation ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการผลิต ปรับปรุง สินค้าและบริการ

(2) การวิจัยและพัฒนา Research and Development โดยบริษัทควร จะ ลงทุนในการวิจัยเพื่อที่จะพัฒนานวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Continuous improvement ผู้บริหารควรจูง ใจให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงสินค้าและบริการซึ่งจะต้องมีการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง

(4) การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน Protection improvement คู่มือการซ่อมบำรุง โดยฝึกรวมพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อป้องกันความผิดพลาด และช่วยให้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีอายุการใช้งานยืนยาว

2) จงยอมรับปรัชญาใหม่ๆ ของการบริหารคุณภาพ ผู้บริหารต้องยอมรับวัฒนธรรมแห่งสหภาพ เสมือนหนึ่งเป็นปรัชญาการดำเนินชีวิต ต้องทำให้คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงาน ตลอดจนกระบวนการผลิตให้จงได้ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานทุกคน จากเดิมที่เพียงแต่ทำงานตามคำสั่ง กลายมาเป็นสามารถดูแลรับผิดชอบผลงานของตนเองได้

3) จงยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ การควบคุมคุณภาพต้องมุ่งเน้นที่การควบคุม กระบวนการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่อาศัยการตรวจสอบที่ตัวสินค้าหลังการผลิตเสร็จแล้วเท่านั้น เนื่องจากการตรวจสอบขั้นตอนสุดท้ายไม่ได้เป็นการป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นแต่อย่างใด

4) จงยุติวิธีดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว การใช้ราคาขายต่ำสุดเป็นเกณฑ์ในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะราคาขายสินค้าจะไม่มี ความหมายใด ๆ หากธุรกิจไม่มีมาตรฐานหรือลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อสินค้านั้น ๆ

5) จงปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นไม่ใช่งานที่จะทำให้เกิดเพียงครั้งเดียวแต่ต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็น ค่อยไปต้องทำสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดไป ทั้งนี้การใช้วงจร PDCA หรือวง Deming จะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ

(1) การวางแผน (Plan : P) เป็นการออกแบบหรือกำหนดสิ่งที่จะต้องทำ โดยในการวางแผนจะต้องตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำการ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ สามารถอธิบายปัญหา และวิเคราะห์ทางเลือก เพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

(2) การปฏิบัติ (Do : D) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ โดยต้อง ตระหนัก ถึงวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน มีการจัด อบรมเพื่อดำเนินงานตามแผนและมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

(3) การตรวจสอบ (CHECK : C) การประเมินผลที่ได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงาน สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด ไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือต้องทราบว่าตรวจสอบอะไรบ่อยแค่ไหน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใ้จากการ ตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

(4) การปรับปรุง (Act : A) พิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย ก็สามารถนำแนวทางหรือกระบวนการนั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นอีก แต่ถ้าผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป เช่น หาทางเลือกใหม่ที่ น่าจะเป็นไปได้แทนทางเลือกเดิมที่ได้เลือกไว้ เป็นต้น

6) จงฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารจะต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมและให้ การศึกษา แก่พนักงานทุกคนในเรื่องของคุณภาพตลอดจนการบริหารจัดการคุณภาพ โดยเฉพาะ "การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ" ตลอดจน "เครื่องมือแห่งคุณภาพ" ประเภทต่าง ๆ

7) จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น การสร้างภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้าง วัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะทำให้ พนักงานเป็นผู้นำตนเองให้จึงได้เพื่อรับผิดชอบในผลงานของตนเอง ด้วยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ เริ่มต้น (Right The Frist Time)

8) จงกำจัดความกลัวให้หมดไป องค์กรและผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ ของการเรียนรู้ โดยที่หัวหน้างานต้องกล้าที่จะสอบถามในสิ่งที่ตนเองไม่รู้หรือไม่เข้าใจและไม่กลัว ที่จะแสดงออกทั้งนี้ผู้บริหารต้องเปิด โอกาสและกระตุ้นให้พนักงานกล้าแสดงออกเพื่อเสนอแนะ วิธีปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

9) จงทำร้ายสิ่งกีดขวางต่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหาร ต้องกำจัด โครงสร้างที่เป็นอุปสรรคหรือกำแพงที่ขวางกั้นการติดต่อประสานงานกันอย่างมี ประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้หมดสิ้น ไปเพื่อให้พนักงานต่างหน่วยงาน แต่มีงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างเต็มที่

10) จงกำจัดคำขวัญและเป้าหมายที่เกินจำเป็น คำขวัญและเป้าหมายอาจไม่มี ความหมายแต่อย่างใดหากปราศจากแนวทางที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าได้เสนอแนะวิธีการ ปฏิบัติที่จะทำให้สามารถบรรลุคำขวัญหรือเป้าหมายนั้น ๆ

11) จงกำจัดโศกนาฏที่เป็นตัวเลข เนื่องจากการกำหนด โศกนาฏการผลิตมักทำ ให้พนักงานฝ่ายผลิตมุ่งความสนใจด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพการผลิต ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้ โศกนาฏขึ้นด้าเป็นตัววัดผลงานของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว

12) จงกำจัดสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน การมุ่งที่เป้าหมายหรือ โศกนาฏการผลิตมากกว่าด้านคุณภาพ จะทำให้ความภาคภูมิใจของพนักงานต่อคุณภาพผลงานลดน้อยลง

13) จัดทำแผนการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเข้มข้น เพื่อรองรับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและสร้างควมมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น และด้วยเหตุที่เทคโนโลยีการผลิตเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการศึกษาและฝึกอบรมจึงเป็นการพัฒนาพนักงานอีกทั้งยังเป็นการลงทุนระยะยาวที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

14) จงลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องจัดองค์กรและนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยลงมือปฏิบัติด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานภายใต้การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องยึดมั่นในคุณภาพอย่างจริงจังและต้องผูกพันในระยะยาวมิใช่การเฝ้าผลสำเร็จในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) หมายถึง การบริหารธุรกิจ (business management) ที่มีจุดประสงค์ให้เกิดการประกันคุณภาพ (which puts QA in its core) หรืออาจกล่าวง่าย ๆ ก็เป็นการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรอย่างเป็นธรรม โดยผ่านการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ (stakeholder) การบริหารคุณภาพโดยรวม จะต้องอยู่ภายใต้ปรัชญา 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide)
- 2) ความมีระบบ (systematic) หมายถึงการบริหารภายใต้แนวความคิดที่สามารถสอบกลับได้ (traceability) โดยไม่มีอุปสรรคจากหน้าทำงาน ตำแหน่งงานหรือสายการผลิต
- 3) การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (scientific) ภายใต้ปรัชญา 3 ประการของการบริหารคุณภาพโดยรวม ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- (1) การบริหารที่เน้นลูกค้า (customer-oriented management)
- (2) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent)
- (3) ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership)
- (4) ความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellent)

และสอดคล้องกับแนวคิดของ Ozawa กล่าวว่า ใ้ว่าการควบคุมคุณภาพโดยรวมคือการปฏิบัติความคิดโดยคำนึงถึงแนวความคิด เช่น การจัดการที่เคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของบุคลากร ลูกค้ำมีความสำคัญที่สุด และความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ การควบคุมคุณภาพโดยรวมมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงคุณภาพโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและใช้วิธีการทางสถิติมีความเป็นสากล มีความเป็นสังคมและเศรษฐกิจที่นำไปสู่คุณภาพ กิจกรรมการควบคุมคุณภาพโดยรวมเป็น

การปรับปรุงการควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพที่แหล่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการทำให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

1) คุณภาพไม่ได้หมายความว่าถึงเฉพาะคุณภาพของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังหมายความว่าถึงคุณภาพของสมรรถนะของงาน การบริการ การรวบรวมสารสนเทศ และการวางแผน เป็นต้น

2) การควบคุมคุณภาพมีความมุ่งหมายที่จะส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงและราคาไม่แพงให้กับลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนด้วย

จะเห็นได้ว่า แนวคิดดังกล่าวข้างต้น บริษัท ขนส่ง จำกัด ได้นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การอยู่แล้ว ทำให้ประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัดมีประสิทธิผลสูง

2.2.3 ปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามสมมติฐานที่ว่า “มีอย่างน้อย 1 คุณลักษณะจากปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ความชัดเจนของกลยุทธ์ ความเหมาะสมของโครงสร้าง ความสอดคล้องของระบบ รูปแบบการบริหาร การจัดการบุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมในองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ซึ่งพบว่า ทักษะของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์การ ความสอดคล้องของระบบ ความชัดเจนของกลยุทธ์ และรูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ถ้ามีการนำปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านทักษะของบุคลากร ด้านค่านิยมร่วมในองค์การ ด้านความสอดคล้องของระบบ ด้านความชัดเจนของกลยุทธ์ และด้านรูปแบบการบริหารมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้นด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เยาวเรศ นุตเดชาพันธ์ (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวปัจจัย คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจน ของโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) และสอดคล้องกับเสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์ (2560) ที่ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางผลการศึกษาพบว่าแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S สำหรับองค์การบริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง มี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านทักษะ

2.2.4 จากการศึกษาปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตามสมมุติฐานที่ว่า “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ซึ่งพบว่า หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และการบริหารคุณภาพโดยรวมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม มาประยุกต์ใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด มากยิ่งขึ้นด้วยซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่ง W.Edwards Deming ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพกล่าวว่า TQM เป็นเรื่องของแนวคิดที่นำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นการบูรณาการหน้าที่และกระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายคือ สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าซึ่งหมายถึงลูกค้าภายใน (Internal customer) และลูกค้าภายนอก (External customer) โดยเป็นการควบคุมคุณภาพทุกภาคส่วน อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรที่ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ (collaborative) ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ออกมามีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ โดยครอบคลุมถึงปัจจัยจากปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมและปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ

อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ozawa กล่าวว่าไว้ว่า กิจกรรมการควบคุมคุณภาพโดยรวมประกอบไปด้วยเสาหลัก 3 เสา ได้แก่ การบริหารจัดการตามนโยบาย (ระบบบนลงล่าง) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (ระบบล่างขึ้นบน) และการศึกษาและการฝึกอบรม

1) การบริหารจัดการตามนโยบายหรือการบริหารจัดการที่เป็นเอกฉันท์เป็นการสร้างกลยุทธ์ของบริษัทการทำปรัชญาของบริษัทให้เป็นจริง และการปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์เดียวกัน

2) เป้าหมายของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือการปรับปรุงสถานที่ทำงาน การเพิ่มกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และการสนับสนุนการพัฒนาของบริษัททั้งการพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจ

3) การควบคุมคุณภาพ โดยรวมเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยการศึกษา โดยมีข้อแนะนำว่าหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพจะต้องสามารถให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารระดับกลางต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดและวิธีการควบคุมคุณภาพ และผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดการควบคุมคุณภาพ โดยรวม (ฉันทะพันธ์และคณะ, 2545, น.193 อ้างถึงใน กฤษณะ ราตรี, 2860, น.9-10) อธิบายถึงแบบจำลองความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพ โดยรวม สามารถสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ โดยรวมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนได้แก่

(1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งหมายรวมถึง ลูกค้าภายนอก External customer ที่ซื้อสินค้าหรือบริการ และลูกค้าภายใน Internal customer นั่นคือพนักงานหรือหน่วยงานที่อยู่ภายในองค์กร โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาอันจะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าได้อย่างแท้จริง

(2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อน ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร บุคลากรภายในองค์กร ต้องมีความกล้าตัดสินใจ ที่จะแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

(3) สมาชิกทุกคนในองค์กร ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างเหมาะสม ต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรภายใต้มาตรฐานคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐาน โดยอาจมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลแบบสอบถาม รวมทั้งแบบสัมภาษณ์จากผู้บริหาร สามารถอภิปรายผลโดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์เกี่ยวกับแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนี้

2.3.1 จุดแข็ง

จุดแข็งที่สำคัญคือผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นนโยบายหลักของบริษัทขนส่ง จำกัด และเป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล มีการกำหนดกลยุทธ์แผนงาน ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างความชัดเจน กำหนดขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2543 โดยยึดถือภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1) ความโปร่งใส (Transparency หรือ Openness) ความโปร่งใส คือฐานที่สร้างความไว้วางใจระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้เสียภายในกรอบข้อจำกัดของภาวะการแข่งขัน ความโปร่งใส มีส่วนช่วยเสริมความมีประสิทธิผลและการทำงานของตลาดทุน ช่วยให้คณะกรรมการสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องพินิจพิเคราะห์กิจการได้อย่างถี่ถ้วนขึ้น

2) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์หมายถึงการทำธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายในกรอบจริยธรรมที่ตราขานทางการเงินและสารสนเทศอื่นๆ ที่เผยแพร่โดยกิจการ ต้องแสดงภาพที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับฐานะการเงินของบริษัท ความน่าเชื่อถือได้ของรายงานขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ที่จัดทำและนำเสนอ

3) ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความสามารถในการแข่งขันมีเป้าหมายเพื่อช่วยสร้างความเจริญและเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลจึงควรมีความคล่องตัวและเสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับบริษัท

4) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่มีส่วนสำคัญกับคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยมีบทบาทสำคัญในการเสนอรายงานต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของคณะกรรมการต้องอาศัยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เหมาะสม และการเปิดเผยผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จของกิจการ

2.3.2 จุดอ่อน

จุดอ่อนที่สำคัญคือ ความเข้าใจในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ยังไม่ชัดเจน ขาดแคลนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติยังไม่ครอบคลุม ช่องทางการสื่อสาร การสร้างการรับรู้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้

ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับ นฤพนธ์ รัตนสมหาร (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดให้มีบริการ โทรคมนาคมพื้นฐาน โดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคม: ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการนำไปปฏิบัติที่ผ่านมายังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาหลายปัจจัย คือ ความไม่เข้าใจในนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล ลักษณะของหน่วยปฏิบัติที่ไม่มีความพร้อม ความไม่ชัดเจนของโครงการ บริบทสภาพแวดล้อม ซึ่งแต่ละปัจจัยเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ รุ่งนภา ตรีแก้ว (2560) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมการปลูกผักปลอดสารพิษไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า อุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจน ขาดการสื่อสารระหว่างองค์การ

2.3.3 โอกาส

โอกาสที่สำคัญคือ ภาครัฐให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในองค์การ มีการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการผลักดันแผนการต่อต้านการทุจริตตามแนวการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับภาครัฐในประเทศไทย มีการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ โดยปรากฏในระยะเบิบบ้านกษัตริย์มนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2543 และได้ปรากฏอย่างชัดเจน ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 53 ที่ระบุว่า ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่สำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่า องค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใด ไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคที่ 1 หรือแม้แต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์กรมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้น ดำเนินการให้ถูกต้องต่อไปรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐถือว่าเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจและการพัฒนาของประเทศ ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างและจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544 เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าวได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตลอดมา ต่อมาเมื่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีผลบังคับใช้และกำหนดให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนั้น

กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2548 (OECD Guideline on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2005) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีความเป็นสากลและรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ด้วยความสำคัญดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบ "หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552" เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไปอย่างไรก็ตามเพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีคำสั่งที่ 2/2561 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ (คณะอนุกรรมการฯ) ตั้ง ณ วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2561 ให้มีอำนาจหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ระบบการกำกับดูแลและระบบธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสภาพปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสม ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีการศึกษารอบแนวคิดและหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากลของรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย

1) หลักการและแนวทางการปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 EDITION) จัดทำโดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา

2) หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. 2014 (Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2014) จัดทำโดยธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนาหรือธนาคารโลก (World Bank)

3) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) จัดทำ โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

4) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2555 (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012) จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.3.4 ข้อจำกัด

ข้อจำกัดที่สำคัญคือ การเข้าถึงข้อมูลการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเว็บไซต์ของบริษัทขนส่ง จำกัด เข้าถึงยาก บุคคลภายนอกขาดความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ อลงกต แผนสถิติ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาจากระบบอุปถัมภ์ในองค์กร ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาการกระจายอำนาจ

ในส่วนการอภิปรายกลยุทธ์แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัทขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอใช้ตัวแบบการบริหาร 7's ของ แมคคินซีย์ สำหรับเลือกกลยุทธ์ดังนี้

- 1) กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความชัดเจน มีแนวทางทำงานที่แยกชัดเจนในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) ปรับปรุงโครงสร้างในการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
- 3) ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือก พนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการจ่ายผลตอบแทน ให้มีความสอดคล้องต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
- 4) ผู้บริหารมีการสั่งการการควบคุมการจูงใจที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ การปฏิบัติ/ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ การติดตามและการประเมินผล ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 6) ส่งเสริมพนักงานพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพิ่มช่องทางการสื่อสารสร้างการรับรู้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรอยู่เสมอ

7) กำหนดวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ชัดเจน มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนช่วยองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้

3. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ด้านประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท

ขนส่ง จำกัด

- 1) ส่งเสริมให้ความรู้พนักงานในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีความดีความชอบอันเป็นผลงานเชิงประจักษ์ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
- 2) อบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ กฎระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดแนวทางที่ชัดเจนขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเท่าเทียมและเสมอภาค
- 4) ดำเนินการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใส ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานดำรงตนอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต
- 5) เน้นด้านการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจในบริการ นำแนวทางในการดูแลกิจการที่ดีมาบูรณาการกับการประกอบธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
- 6) กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ ส่งเสริมพนักงานทุกระดับในการปฏิบัติงานอย่างมีจรรยาบรรณ มีความสุจริต เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

7) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น รับฟังเสียงสะท้อนจากพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

3.1.2 ด้านปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1) การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และการสนับสนุนจากสื่อมวลชนโดยกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ

2) บริษัท ขนส่ง จำกัด ควรจัดให้มีการพร้อม ของหน่วยงานทั้งด้านทรัพยากร โครงสร้างและลำดับขั้นการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3) บริษัท ขนส่ง จำกัด ควรเสริมสร้างทัศนคติ การสื่อสาร การสร้างการรับรู้ ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลกิจการดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

4) ผู้บริหารควรสร้างองค์ความรู้ สร้างมาตรฐาน และกำหนดวัตถุประสงค์ การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3.1.3 ด้านปัจจัยการบริหารคุณภาพโดยรวม

1) ควรจัดให้มีการตรวจสอบ การประเมิน การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด โคนมีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบโดยตรง

2) ควรมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการลูกค้า ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และมีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ควรจัดให้มีการประเมินการนำองค์กรการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4) ควรจัดให้มีการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานในประเด็นการสนองบทบาทของภาครัฐ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จรรยาบรรณ ความยั่งยืนและนวัตกรรม การติดตามผลการดำเนินงาน

5) ควรจัดให้มีการประเมินยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1.4 ด้านปัจจัยหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1) ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะ สมรรถนะของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อให้มีความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างค่านิยมร่วมในองค์กรให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเต็มความสามารถ

2) ควรจัดให้มีระบบงาน เพื่อรองรับ แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่อง เช่น การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมตามกลยุทธ์ การจัดระบบงานบัญชี/การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือก พนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการจ่ายผลตอบแทน

3) ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ให้มีความชัดเจน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4) ควรกำหนดรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม โดยผู้นำมีการสั่งการ การควบคุม และสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและ ผู้บริหาร มีการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ควรเพิ่มปัจจัยหลักธรรมชาติมาศึกษา เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผน และกำหนดนโยบายให้เหมาะสม

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*.
สืบค้นจาก <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac...ld...>
- กมลพรรณ พึ่งด้วง. (2560). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กาญจนา ตั้งภากรณ์. (2542). *ประสิทธิผลของคณะกรรมการบริษัทที่มีต่อผลการดำเนินงานของ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. (2563). *คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวทางการปฏิบัติของการไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาค Corporate Governance Code for PEA 2020*. สืบค้นจาก
<https://www.pea.co.th>
- กำจัด คงหนู. (2553). *เล่าเรื่องในเมืองเพชร*. สืบค้นจาก <http://www.gotoknow.org/blog/bosspdi2/255638>.
- กฤษณะ ราตรี. (2560). *กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อการ
เติบโตอย่างยั่งยืน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- กฤตินี กุลเพ็ง. (2555). *กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์
- เกรียงไกร บุญเลิศสุทัยและคณะ. (2562). *ผลกระทบของคะแนนการกำกับดูแลกิจการและ
คุณลักษณะคณะกรรมการบริษัทต่อความทันเวลาของงบการเงิน*. *วารสารวิชาชีพบัญชี
ปีที่ 15 ฉบับที่ 48 ธันวาคม 2562*.
- เกศรา รัชชาติ. (2553). *TISTR KM Website-คำนิยาม : Shared Values*. สืบค้นจาก
<http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com...task...>
- คณินิจ ดวงจิตร. (2541). *การเมืองในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีนโยบาย
กำลังคน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ.
- จุมพล หนิมพานิช. (2547). *การวิเคราะห์นโยบาย*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนภัทร ชีระพิริยะกุล. (2552). *พฤติกรรมในการเปิดรับข่าวสารและความต้องการข่าวสารด้านการ
กำกับดูแลกิจการที่ดีของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ชัชวาลิต สรวารี. (2553). *โครงสร้างองค์กร “คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ”* คนองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.jobroads.net/article/ViewArticle.asp?ID=248>.
- ชุตติภา เพชรพล. (สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2564). ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่สำนักอำนวยการ. [บทสัมภาษณ์].
- จิตติพร ประโพธิ์. (2563). รูปแบบของลักษณะ บริษัท ที่ดีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการรายได้ที่มีต่อมูลค่า บริษัท ของ บริษัท ที่มีรายชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาพุทธศาสตร์*, 5(10), 414-429.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2547). *การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารภาครัฐ. (หน่วยที่ 10), นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.*
- ธีระ เท็ดพุทธธรรม. (2562). *ตัวกำหนดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีต่อผลการดำเนินงานการบริหารด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน 25(2) เมษายน-มิถุนายน.*
- นฤพนธ์ รัตนสมหาร. (2555). *การจัดให้มีบริการโทรคมนาคมพื้นฐาน โดยทั่วถึงและบริการเพื่อสังคม (Universal Service Obligation) : ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ).*
- นุศรา เกิดประทุม. (2558). *ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของนายกสภามหาวิทยาลัย กับประสิทธิผลสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิจัยและพัฒนา วไล-อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 1(2).*
- บริษัท ขนส่ง จำกัด. (2563). *หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ* สืบค้นจาก <http://home.transport.co.th>
- _____. (2561). *รายงานประจำปี 2561 บริษัท ขนส่ง จำกัด. กรุงเทพฯ.*
- _____. (2557). *คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท ขนส่ง จำกัด. กรุงเทพฯ.*
- ประชา ตันเสนีย์. (2553). *พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.drpracha.com/index.php?topic=1085.0>*
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- พรรณปกรณ์ ปราบโจร. (2558). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง : ผลกระทบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พรชัย ภาพันท์. (2548). ผู้นำทางวิชาการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ปฏิบัติการเชิงบวก. *วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีที่ 25 ปีงบประมาณ 2548* สืบค้นจาก [Http://www.gotoknow.org/ blog/phapun/347834](http://www.gotoknow.org/blog/phapun/347834)
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฟิลลิปส์ จิระประยูต. (2556). *การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชिरราช, นนทบุรี.
- ภัทรพงศ์ เจริญกิจจารุกรม. (2556). Sarabanes-Oxley Act และการกำกับดูแลกิจการในต่างประเทศสู่ธรรมาภิบาลในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 35(138), 92-119.
- ภัทรา เตชะชนเศรษฐ์. (2562). *โครงสร้างผู้ถือหุ้น ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการ ผลการประเมินความยั่งยืน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(5), 99-118.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2552). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เขาวเรศ นุตเดชานันท์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ*. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา.
- ระพีพรรณ วรรณพินทุ. (สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2564). รองกรรมการจัดใหญ่ฝ่ายพัฒนาองค์กร. [บทสัมภาษณ์].
- รุ่งนภา ตรีแก้ว. (2560). *ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายส่งเสริมการปลูกผักปลอดภัยสารพิษไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ฤทธิดำรง แก้วขาว. (2560). อิทธิพลของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อความไว้วางใจของลูกค้ารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 9(3), ประจำเดือนกันยายน – ธันวาคม 2560.

- ฤทธิคำรงค์ แก้วขาว. (2560). อิทธิพลของคุณลักษณะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อความไว้วางใจของ
 ลูกค้ารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย .ศึกษาเปรียบเทียบสาขาพลังงานและสถาบัน
 การเงิน. (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ลมิดา คงผู้วนิช. (2563). การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมูลค่า บริษัท ของ บริษัท ที่เข้าจด
 ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา
 พุทธศาสนา, 5 (9), 425-441.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2560). รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการ. ในเอกสารการ
 สอนชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. (หน่วยที่ 13). นนทบุรี :
 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สมาคมนักวิจัย
 มหาวิทยาลัยไทย.
- วรวิทย์ เพ็ชรชื่น. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการและการจัดการรายได้ : หลักฐาน
 จาก บริษัท จดทะเบียนไทย. วารสารธุรกิจเศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 14 (3), 133-145.
- วิฑูรย์ สิมยโชคดี. (2553). องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ. สืบค้นจาก [Http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx](http://www.Industry.go.th/assa/List8/AllItems.aspx).
- ศรีัญญา ศิริแสน. (2561). โมเดลสมการ โครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
 และความสามารถทางนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี,
 อุบลราชธานี.
- ศศิประภา สมัครเขตการพล. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดีและ
 การทุจริตโดยผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
 วารสารสุทธิปริทัศน์ , 32 (101), 93- 109.
- ศักรินทร์ เสาร์พูน. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่
 จังหวัดนครราชสีมา : กรณีศึกษา แผนปฏิบัติการ การแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัด
 ชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2558-2560 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต).
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2552). ทฤษฎีบรรษัทภิบาล. วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และ
 การบัญชี.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 31(120), 1-4.

- ศิลปพร ศรีจันทเพช. (2550). การกำกับดูแลกิจการที่ดีคืออะไร. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 30(113), 1-6.
- _____. (2549). กฎหมายกับจริยธรรมธุรกิจ. *วารสารบริหารธุรกิจคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 29(110), 1-3.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2550). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส, ปียากร หวังมหาพร. (2547). *นโยบายสาธารณะระดับท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุดทอง.
- สมภาร ศิโล. (2553). *การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ*. สืบค้นจาก http://drsomphan.blogspot.com/2011/07/blog-post_24.html
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2550* (สิ่งพิมพ์รัฐบาล). กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สนั่น เกชาวารี. (2551). กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร. *Industrial Technology Review*, (187), 145-151.
- สลัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต. (สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2564). กรรมการผู้จัดการใหญ่. [บทสัมภาษณ์].
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563). *กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)*. กรุงเทพฯ.
- _____. (2562). *หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ
- _____. (2552). *หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (2560). *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2560 -2564*. กรุงเทพฯ: ทรานส์คอนซัลท์.
- สุจิตรา สุขะอาจิน. (สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2564). ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหาร. [บทสัมภาษณ์].
- สุภาทิพย์ บุญภิรมย์. (2561). *อิทธิพลของการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อการรายงานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย SET 100*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สุรางค์ เห็นสว่าง. (2560). ผลกระทบจากระดับคะแนนการกำกับดูแลกิจการและโครงสร้างผู้ถือหุ้น ต่อผลตอบแทนส่วนเกินและผลประกอบการเชิงการเงิน การศึกษาเชิงประจักษ์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 3(2), 1-14.

- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). *ศึกษาการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- เสาวภา เมืองแก่น. (2560). *ต้นแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- อลงกต แพนสนิท. (2557). *การนำนโยบายไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- อภิรัชต์ สุตทองคง. (2556). *อิทธิพลของปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2553). *เทคนิคการนิเทศ ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)*. สืบค้นข้อมูลวันที่ 15 มกราคม 2564, จาก <http://panchalee.wordpress.com>.
- อำนาจ วัชรจินดา. (2554). *ประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7s*. สืบค้นจาก <http://www.hrcenter.co.th>.
- Arnold, HJ and Feldman, DC. (1986). *Organization Behavior*. New York.
- Belverd E. NEEDLES, Jr. and Ahmet TUREL. 2012. "Corporate Governance in Turkey : Issues and Practices of High Performance Companies." *Accounting and Management Information Systems*. Vol. 11, No. 4: 510-531.
- Buono, A. F. and Bowditch, J. L. (1990). *Ethical Considerations in Merger and Acquisition Management: A Human Resource Perspective*. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 55 (4), 18-23.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. London: Burgess Science Press.
- Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994). *Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis*. *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Campbell, John P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Constantin Zaharia and Ioana Zaharia. 2012. "Corporate governance and the market value of firms". *Economics, Management, and Financial Markets*. Volume 7(4), 2012 : 227-232, ISSN 1842-3191.

- Dejnozka. (1983). *Education Administration Glossary*. Westport. Connecticut : Greenwood.
- Edward S. Quade. (1982). *Analysis for Public Decisions*. North Holland, 1982 – 380.
- Edwards,G.C. and Sharkansky, I.(1978) “The Policy Predicament”,pp.303 – 304.
- Ehikioya Benjamin I. (2009). “Corporate governance structure and firm performance in developing economies : evidence from Nigeria”. Emerald Group Publishing Limited. Vo1.9
No.3 : 231-243.
- Gilbert, G. R. & Parhizgari, A. M., (2004). Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance. *Omega*, 32, 221-229.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1977) *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hood, Christopher C. (1976). *The Limits of Administration*. London.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (6th ed.). New York.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Koontz and Donell. (1959). *Principles of Management*. New York : McGraw – Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management* (9th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Luminita Ionescu. 2012. “Effects of corporate governance on firm value”. *Economics, Management, and Financial Markets*. Volume 7(4), 2012: 215-220, ISSN 1842-3191.
- Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1986). The implementation of public policy : A framework of analysis. *Policy Studies Journal*. No.8.
- Semprevivo, P. C. (1976). *System analysis : Definition, process and design*. Worthington, OH, U.S.A. : Science Research Associates.
- Smith, W.A. (1980). System concept, total. In *Encyclopedia of Professional Management*. New York : McGraw-Hill.
- Likert, Rensis. (1967) .“The Method of Constructing and Attitude Scale”, Reading in Attitude Theory and Measurement. Fishbeic, Matin, Ed. New York: Wiley&Son.
- Max Webe. (1947). *Theory of Social and Economic Organization* (Edited with Introduction by T. Parsons). New York: Free Press.
- Nahavendi & Malekzadeh (1999). *Organization behavior : The person Organization fit*. Upper Saddle River, N.J: Premtice H all.

- Parhizgari, A. M., & Gilbert, G. R. (2004). Measures of organizational effectiveness: Private and public sector performance. *O mega*, 32, 221-229.
- Pressman, F., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. Berkeley, CA.: University of California.
- Peter, Tom, and Robertb Waterman. (1982). *In search of excellent lesson from America is best run companies*. New York. Harper and Row.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rezaee, Z. (2009). *corporate governance and ethics*. USA: John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fancisco: Jasey Bass.
- Schmid, H. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management*, 31(3), 377-395.
- Scott, W. R. (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 63-95). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seashore & Yuchtman. (1967, p. 898). *Organizational Effectiveness in the Public Sector: The Example of Municipal Fire Protection*. Vol. 24, No. 1 (Mar., 1979), pp. 65-81 (17 pages).
- Shrode, William, A., dan Dan Voich, J., 1974, *Organization and Management: Basic System Concepts*, Irwin Book Co., Kuala Lumpur.
- Steers, Richard. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 22, pp. 46-56.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6, 445-488.
- Walter Williams, (1971). *Implementation Analysis and Assessment Policy Analysis*. Vol.I No.3.
- Yamane Taro. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. (3rd Ed). New York : Harper and Row Publication.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน
บริษัท ขนส่ง จำกัด

Factors Affecting the Effectiveness of Good Corporate Governance Implementation
in the Transport Company Limited

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาเพื่อทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยใช้สอบถามความคิดเห็น
ของบุคลากร ใน บริษัท ขนส่ง จำกัด โดยผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ใน
ภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริง
เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามหลักวิชา

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้ (โปรดตอบให้ครบทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย
การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแล
กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัย
เท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....
(นายณัฏฐ์ เพ็ชรแก้ว)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือบันทึกข้อความลงในช่องว่าง

ตามความเป็นจริง

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

2. อายุ

<input type="checkbox"/> 1. 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 31 -40 ปี
<input type="checkbox"/> 3. 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 51 - 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

<input type="checkbox"/> ปวส.หรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า
--	------------------------------------	--

4. ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด (อายุงาน).....ปี

5. สังกัด(สำนัก/ฝ่าย)

<input type="checkbox"/> สำนักอำนวยการ
<input type="checkbox"/> สำนักตรวจสอบภายใน
<input type="checkbox"/> สำนักซ่อมบำรุงและตรวจสภาพรถ
<input type="checkbox"/> ฝ่ายธุรกิจเดินรถ
<input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหารการเดินรถ
<input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหาร
<input type="checkbox"/> ฝ่ายพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแล
กิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย /ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวของ Van Meter & Van Horn						
1.1 มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย						
1.	ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.	ความชัดเจนของตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
1.2 ทรัพยากรนโยบาย						
3	การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
4	ความพร้อมด้านกำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
1.3 การสื่อสารระหว่างองค์กร						
5.	บริษัท ขนส่ง จำกัด มีการสื่อสารเรื่องนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อสาธารณะ					
6.	ความชัดเจนในการสื่อสารข้อมูลนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
1.4 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ						
7.	การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8.	การสนับสนุนของฝ่ายบริหารกับฝ่ายต่างๆในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
1.5 เงื่อนไขการสนับสนุนทางการเมือง						
9.	ฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้					
10.	รัฐมนตรีผู้กำกับดูแลบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ความสำคัญในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
11.	คณะกรรมการบริหารให้การสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
1.6 ทศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่อนโยบาย						
12.	ความเข้าใจในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
13.	ความเห็นเชิงบวกกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SE-AM						
2.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ						
14.	การให้ความสำคัญกับการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ					
15.	การสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากคณะกรรมการบริษัท ขนส่ง จำกัด					
2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
16.	ความชัดเจนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17.	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
18.	การถ่ายทอดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่แผนปฏิบัติการ					
2.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน						
19.	จัดให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
20.	จัดให้มีการทบทวนการควบคุมภายในเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า						
21.	การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
22.	การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า					
2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล						
23.	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการสนับสนุนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.6 การบริหารทุนมนุษย์						
24.	การพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม						
25.	การให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
26.	บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.8 การตรวจสอบ						
27.	การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
28.	การประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
3.การบริหารงานตามตัวแบบการบริหาร 7”s ของแมคกินซี						
3.1 ความชัดเจนของกลยุทธ์						
29.	ความชัดเจนของกลยุทธ์ในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
30.	ความชัดเจนในการกำหนดแผนงาน/โครงการเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
31.	ความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
3.2 ความเหมาะสมของโครงสร้าง						
32.	ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
33.	ความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
3.3 ความสอดคล้องของระบบ						
34.	ความสอดคล้องของระบบงบประมาณกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
35.	ความสอดคล้องของระบบบริหารงานบุคคลกับการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4 รูปแบบการบริหาร						
36.	ผู้บริหารบริษัทให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
37.	รูปแบบการบริหารการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติมีความเหมาะสม					
3.5 การจัดการบุคลากร						
38.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
3.6 ทักษะของบุคลากร						
39.	บุคลากรมีความสามารถในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ					
40.	บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้อยู่เสมอ					
3.7 ค่านิยมร่วมในองค์กร						
41.	บุคลากรในภาพรวมของบริษัทมีการปฏิบัติตามค่านิยม“ลูกค้าสำคัญ มุ่งมั่นพัฒนา รักษาคุณภาพ ” มากน้อยเพียงใด					
42.	มีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย /ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความรับผิดชอบ						
1.	ในภาพรวมบุคลากรของบริษัทมีความ รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดีมากน้อยเพียงใด					
2.	ในภาพรวมของบุคลากรสามารถ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
2. ความสำนึกในหน้าที่						
3.	ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญและใ้ ใจต่อการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ ดีไปใช้มากน้อยเพียงใด					
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
4.	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อย่างเท่าเทียม					
4 ความโปร่งใส						
5.	บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
5 การสร้างมูลค่าเพิ่ม						
6.	ในภาพรวมบุคลากรมีความสามารถในการ สร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว					
7.	ในภาพรวมบุคลากรมีศักยภาพในการ แข่งขันในการให้บริการ					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. จรรยาบรรณ						
8.	การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้ยึดหลักจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ					
7. การมีส่วนร่วม						
9.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบความสำเร็จมากที่สุดเพียงใด					



ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ ตามความคิดเห็นของท่านจะเพื่อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการ
กำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร

2. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร

3. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเป็นอย่างไร

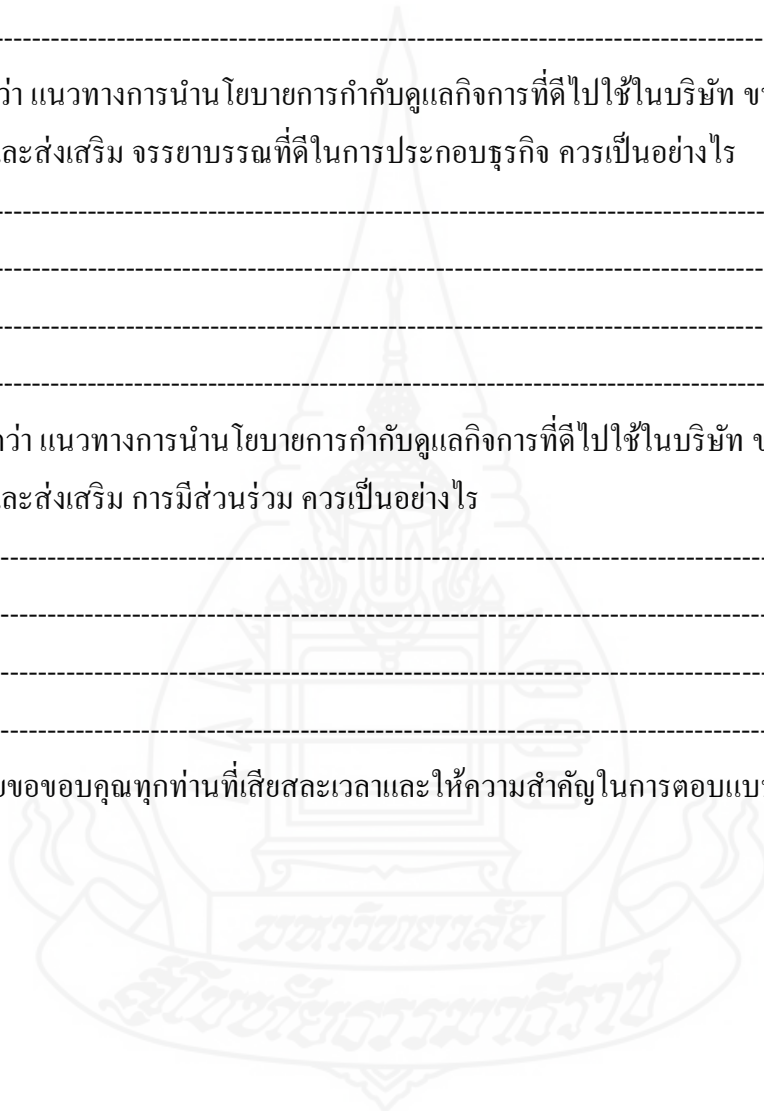
4. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส ควรเป็นอย่างไร

5. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ควรเป็นอย่างไร

6. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ควรเป็นอย่างไร

-7. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม ควรเป็นอย่างไร

** ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสอบถามชุดนี้**



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน
บริษัท ขนส่ง จำกัด

**Factors Affecting the Effectiveness of Good Corporate Governance Implementation in the
Transport Company Limited**

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัท ขนส่ง จำกัด ในระดับ
ผู้บริหาร เพื่อศึกษาเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง
จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้
ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัย
เท่านั้นผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบ
สัมภาษณ์ชุดนี้

.....
(นายณัฏฐ์ เพ็ชรแก้ว)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น
3. ประสบการณ์ในการทำงานในบริษัท ขนส่ง จำกัด (อายุงาน)ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด

1. ท่านคิดว่า มีจุดแข็ง อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า มีจุดอ่อน อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามี โอกาส ใหม่ๆอะไรบ้างที่ช่วยให้การนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน
บริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า มีข้อจำกัด อะไรบ้างในการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท
ขนส่ง จำกัด

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด
ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

1. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร

2. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความสำนึกในหน้าที่ ควรเป็นอย่างไร

3. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเป็นอย่างไร

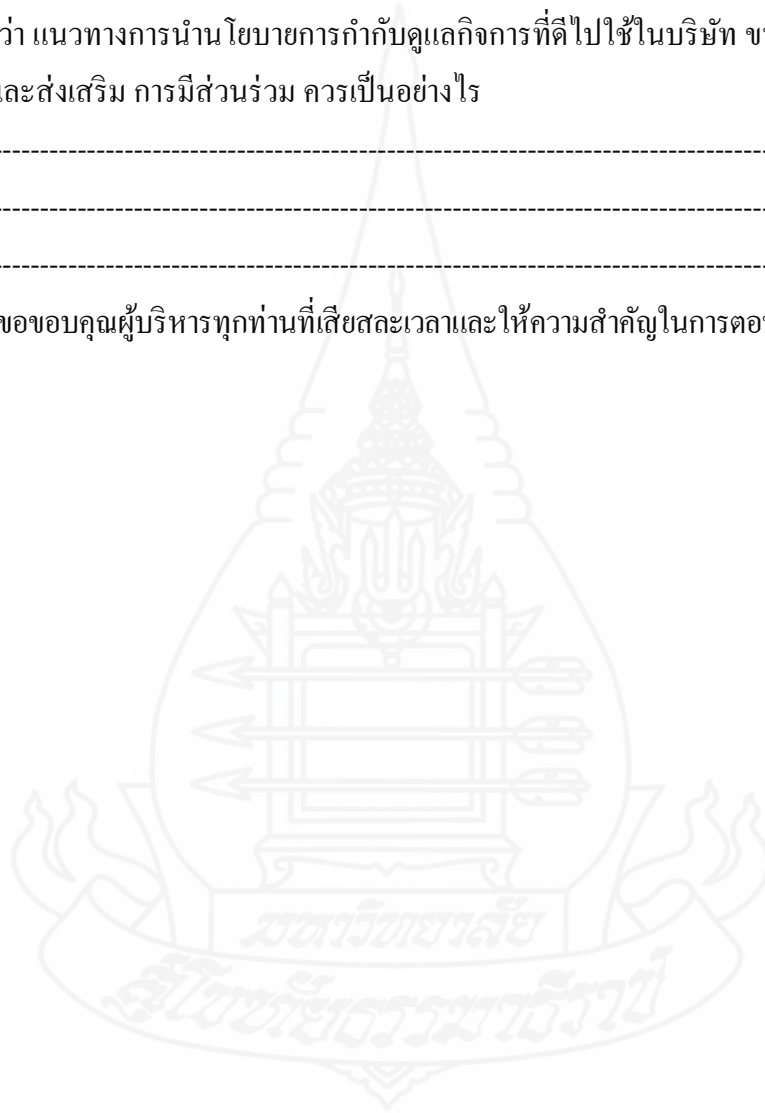
4. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม ความโปร่งใส ควรเป็นอย่างไร

5. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ ควรเป็นอย่างไร

6. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม จรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ ควรเป็นอย่างไร

7. ท่านคิดว่า แนวทางการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด เพื่อสร้างและส่งเสริม การมีส่วนร่วม ควรเป็นอย่างไร

*** ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบสัมภาษณ์ครั้งนี้***





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๘๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายณัฏฐิ เพ็ชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับ
หลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา
เครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการ
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๔๐-๑๓๗๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๐๐๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.นพพล อัครชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายนที เพ็ชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ วัชรินทร์แล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๘๐-๑๓๗๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๔๔



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน	ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน	ชุด

เนื่องด้วย นายณัฏฐิ เพ็ชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๐-๑๓๗๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๐๗/๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสฤกษ์ ปัญญวัฒน์ลิขิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน	ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน	ชุด

เนื่องด้วย นายณัฏฐ์ เพ็ชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล
ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
เทพศักดิ์ บุญรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้
ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๐-๑๓๗๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๑๕๒



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ขนส่ง จำกัด
(คุณสัญลักษณ์ ปัญวัฒน์ลิขิต)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายณัฏฐ์ เพ็ชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
ของการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในบริษัท ขนส่ง จำกัด” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์
บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย
ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรด
ติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๑-๘๙๐-๑๓๗๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายณัฏฐิ เพ็ชรแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	15 สิงหาคม 2510
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วิศวกรรมชลประทาน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2533
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอพซีลอน จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	วิศวกรโครงการ

