การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

นางสาวภัทรนันท์ เพ็ชรแก้ว

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

Best Practice Development at Chiangmai Ram Hospital

Miss Patharanan Petchkaew

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

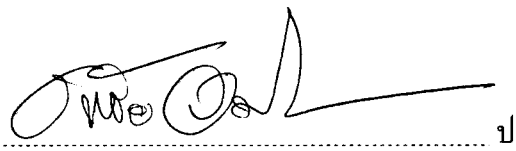
School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

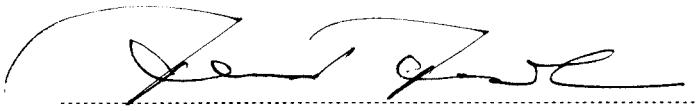
ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม
ชื่อและนามสกุล	นางสาวภัทรนันท์ เพ็ชรแก้ว
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 20 เดือน ก.ค. พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม
ผู้ศึกษา นางสาวภัทรนันท์ เพ็ชรแก้ว **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อความเป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที-เอฟ และการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.8 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 37.5 รายได้ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท ร้อยละ 45 มีการศึกษาระดับปริญญา ร้อยละ 49.2 มีระดับตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติการ ร้อยละ 90 หน่วยงานที่สังกัดฝ่ายการพยาบาล ร้อยละ 53.3 มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 34.2 (2) ระดับความคิดเห็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศแต่ละด้านตามกรอบแนวคิด BSC พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับดีทั้ง 4 ด้านคือด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ส่วนด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีค่าฉลี่ยต่ำสุด (3) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อความเป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม พบว่า พนักงานที่มีอายุ รายได้ ตำแหน่งงาน อายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยยกเว้นด้านเพศ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ การพัฒนา การปฏิบัติที่เป็นเลิศ โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

กิตติกรรมประกาศ

การทำงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ฉบับนี้เป็นงานวิจัยเพื่อศึกษา เรียนรู้วิธีการการจัดการเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรได้ดำเนินธุรกิจไปสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นๆได้ โดยงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำตรวจทาน และติดตามการทำงานวิจัยนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้วิจัยเป็นเพียงนักวิจัยสมัครเล่นที่ขาดประสบการณ์ และเป็นงานวิจัยครั้งแรก เนื้อหาของงานวิจัยที่ปรากฏจึงอาจจะขาดความลุ่มลึกและมีข้อด้อยอยู่เป็นอันมาก หากแต่ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะนำประสบการณ์ที่ได้ทำวิจัยในครั้งนี้ไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และขอน้อมรับคำแนะนำจากท่านผู้รู้ คณาจารย์ด้วยความยินดีเป็นอย่างยิ่งในการที่จะช่วยปรับปรุงงานวิจัยนี้ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นายแพทย์เฉลิมพงศ์ อริยเดช ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และขอขอบคุณเพื่อนพนักงานและผู้บริหารของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามทุกท่าน ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

หากคุณประโยชน์อันใดที่จะเกิดขึ้นจากโครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา และคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อันเป็นที่เคารพยิ่งด้วย

ภัทรนันท์ เพ็ชรแก้ว

มีนาคม 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญตาราง ..... ช

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2

กรอบแนวคิดการวิจัย 2

ประเด็นปัญหาที่วิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 3

ของเขตของการวิจัย 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 4

ของเขตของการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างความเป็นเลิศขององค์การ 6

แนวคิด เกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) 8

แนวคิด People Practice 9

กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey 10

แนวคิด ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM Model 12

แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) 17

แนวคิด Key Performance Indicators 26

แนวคิดการเรียนรู้ (Principle of Learning) 28

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) 32

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 58

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 62
การเก็บรวบรวมข้อมูล 63
การวิเคราะห์ข้อมูล 64
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 67
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล 68
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่พัฒนาความเป็นเลิศขององค์การ 71
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน 76
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 98
สรุปการศึกษา 98
อภิปรายผล 105
ข้อเสนอแนะ 109
บรรณานุกรม 111
ภาคผนวก 114
แบบสอบถาม 115
ประวัติผู้ศึกษา 122

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้ 68

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมและจำแนกรายด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน 71

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 72

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม 73

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำแนกรายข้อและในภาพรวม 74

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน จำแนกรายข้อและในภาพรวม 75

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรเพศ 77

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรระดับอายุ 77

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 78

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 80
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 81
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามรายได้ 82
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 83
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 84
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 85
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามระดับการศึกษา 86
ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามตำแหน่งงาน 87
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 88
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 89
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 90

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด 91

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามอายุงาน 92

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 93

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านความพึงพอใจ ของลูกค้า/ผู้รับบริการ ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 94

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และ การเจริญเติบโต ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 95

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD 96

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย : การปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาล 3
ภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบภายในของชุดเครื่องมือสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ 8
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ภายในองค์กรโดยมี People Practice เป็นศูนย์กลาง 9
ภาพที่ 2.3 แสดง McKinsey Model Framework 10
ภาพที่ 2.4 EFQM Excellence Model Framework 14
ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน 21
ภาพที่ 2.6 แสดงการวัดมุมมองด้านลูกค้าตามแนวคิด BSC 22
ภาพที่ 2.7 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน 24
ภาพที่ 2.8 แสดง Balanced Scorecard 6 มุมมอง 25
ภาพที่ 2.9 แสดงตัวชี้วัดการปฏิบัติ 26
ภาพที่ 2.10 แสดงศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ 35
ภาพที่ 2.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ 38
ภาพที่ 2.12 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล 40
ภาพที่ 2.13 แบบจำลองพฤติกรรมในระดับกลุ่ม 43
ภาพที่ 2.14 แบบจำลองพฤติกรรมในระดับองค์การ 46
ภาพที่ 2.15 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ 48
ภาพที่ 2.16 แสดงความสัมพันธ์ Benchmarking 53

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากภาวะเศรษฐกิจเทคโนโลยีและสภาวการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรงและพลิกผันส่งผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร ทำให้ทุกองค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนทางธุรกิจ ดังนั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพของประชากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เป็นแรงขับเคลื่อนทางธุรกิจของประเทศในเขตภาคเหนืออย่างโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม เนื่อง มาจากจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น การอพยพย้ายที่อยู่อาศัยและจากจำนวนนักท่องเที่ยวคนไทยและต่างชาติที่เพิ่มมากขึ้นแต่ละปี ทำให้โรงพยาบาลเชียงใหม่รามต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม จึงเกิดความจำเป็นในการหาแนวทางปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการโรงพยาบาลรายอื่นได้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการขององค์กร

โรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาด 350 เตียง ปัจจุบันเปิดดำเนินการ 220 เตียง พื้นที่ให้บริการ 50,038 ตารางเมตร โถงผู้ป่วยนอกสามารถรับผู้ป่วยได้มากกว่า 1,000 คนต่อวัน ตั้งอยู่เลขที่ 8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 400 ล้านบาท โดยเป็นการร่วมทุนกับโรงพยาบาลรามคำแหงกรุงเทพฯ มีผู้ถือหุ้นกว่า 400 ราย ได้ดำเนินการก่อสร้างจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ และทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 2 สิงหาคม 2536 ด้านระบบคุณภาพโรงพยาบาลเชียงใหม่ รามใช้เกณฑ์มาตรฐานสากล ISO 9001 , ISO 14000 จัดการตั้งแต่ปี 2542 จากการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลมีระบบคุณภาพที่นำมาใช้ดำเนินการ

1.1 คุณภาพการรักษา ใช้ระบบ HA

1.2 คุณภาพการบริการ ใช้ระบบ ISO 9001:20000

1.3 คุณภาพการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ใช้ระบบ ISO 14001:2004

1.4 คุณภาพการรับผิดชอบสังคมและแรงงาน ใช้ระบบ มรท. 8001:2546

1.5 คุณภาพมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ใช้ระบบ ISO 15189

1.6 การรับรองระดับสากล JCI (Joint Commission International) ปี 2552 ซึ่งเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในเขตภาคเหนือ และเป็นโรงพยาบาลแห่งที่ 9 ของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองระดับมาตรฐานนี้ ดังนั้นเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพการให้บริการตามมาตรฐานสากลและการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาวการณ์ปัจจุบันขององค์กรโดยใช้หลักการ BSC (Balanced Scorecard) มาเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กร

จากปัญหาดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้ที่ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อศึกษาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่สามารถสร้างความเป็นเลิศได้อย่างเหมาะสม ต่อองค์กรของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม และเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆต่อไป

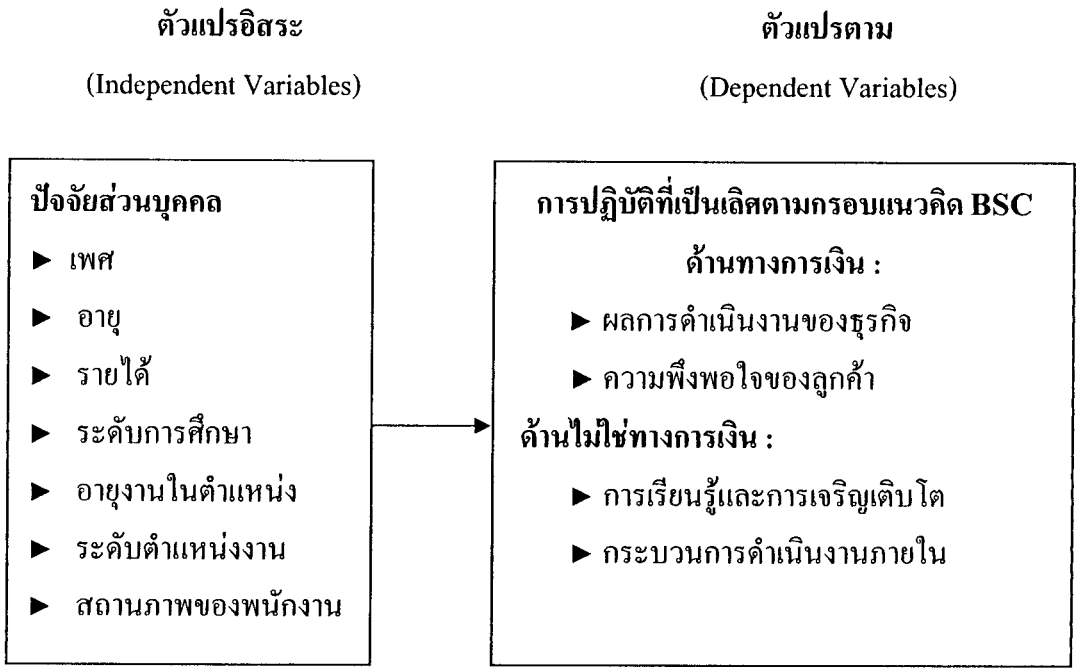
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อความเป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยใช้ BSC (Balanced Scorecard) มาพิจารณาองค์ประกอบหลัก 2 ด้านผ่าน 4 มุมมอง คือ ด้านทางการเงินได้แก่ 1) มุมมองด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ 2) มุมมองด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านไม่ใช่ทางการเงินได้แก่ 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย : การปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาล

4. ประเด็นปัญหาที่วิจัย

4.1 ระดับความเป็นเลิศโดยรวมของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามเป็นอย่างไร

4.2 ระดับความเป็นเลิศในแต่ละปัจจัยสร้างความเป็นเลิศตามกรอบแนวคิด BSC ของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามเป็นอย่างไร

5. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมแตกต่างกัน

6. ของเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร ทำการศึกษาจากพนักงานประจำทุกระดับในองค์กรที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม เลขที่ 8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร 150 คน

6.2 ขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาตามลักษณะตัวแปรที่ได้ระบุไว้ในกรอบความคิดทางทฤษฎีแล้ว

6.3 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ 2553

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 องค์กร (Organization) หมายถึง หน่วยสังคมที่มีการประสานกันประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันโดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7.2 องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent organization) หมายถึง องค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการบริหารจนเกิดผลสัมฤทธิ์ และสร้างความมั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์นั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต

7.3 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หมายถึง วิธีปฏิบัติที่โดดเด่นในการบริหารองค์การและบรรลุผลสัมฤทธิ์

7.4 ผลการดำเนินการของธุรกิจ (Business results) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นรูปธรรม เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนงานและงบประมาณขององค์กรนั้นๆ

7.5 กระบวนการทำงานภายใน (Internal Process) หมายถึง แผนงานที่องค์กรกำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนในการทำงานภายในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้

7.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือคนที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7.7 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ บริการหรือองค์กร กับผู้มารับบริการ/ลูกค้าให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีซึ่งจะส่งผลให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำ

7.8 การเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ และความชำนาญในงานให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปประยุกต์ใช้ในงานเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร

7.9 ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) หมายถึง การได้รับผลตามที่คาดหวัง หรือเกินความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการจากองค์กร ทำให้เกิดความจงรักภักดีในการใช้บริการกับองค์กรนั้นๆ

7.10 นโยบาย (Policy) หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้เพื่อกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการตรวจสอบให้เป็นไปในทิศทางและกลยุทธ์เดียวกันทั้งองค์กร

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร และประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด

8.2 เพื่อนำผลการศึกษา มาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร ให้เกิดประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

David Parmenter (1996: 15) กล่าวว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับองค์กรหนึ่งๆอาจจะไม่เหมาะสมกับองค์กรอื่นก็ได้แม้ว่าจะอยู่ในสาขาเดียวกันก็ตาม การปฏิบัติที่เป็นเลิศคือการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นกว่าแนวทางการปฏิบัติเดิมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพคือ การบริการลูกค้า ความยืดหยุ่น ระยะเวลาอันเหมาะสม นวัตกรรม ต้นทุน และความสามารถทางการแข่งขัน

สมพร เพชรสงค์(2547: 1) ให้ความหมายของ Best practice ว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็น ระบบบริหารเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น Best Practiceจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดีแต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

วจิรา เดชารัตน์ (2549: 1) ให้ความหมายของ Best Practice ว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง สามารถแก้ปัญหาที่ประสบมาแล้ว ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศได้ และสามารถเป็นแบบอย่างหรือเป็นแนวทางแก้ปัญหาให้กับคนอื่นๆ ที่จะต้องดำเนินการในลักษณะเดียวกันได้

องค์การยูเนสโก (1997: 1) ให้ความเห็นว่า Best Practice พัฒนามาจากการสังเกตการณ์ข้อมูลในอดีต ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายและ วางแผนโครงการใหม่ๆได้ เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ นำเสนอและสนับสนุนสิ่งที่สร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

โดยสรุปก็คือ การปฏิบัติที่เป็นเลิศคือแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าหรือดีที่สุด เป็นองค์ความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการปฏิบัติเดิม สามารถแก้ปัญหาที่เคยประสบมาให้เกิดผลสำเร็จ และสามารถ นำมาประยุกต์ใช้เป็นแบบอย่างในสถานการณ์เดียวกันได้นั่นเอง

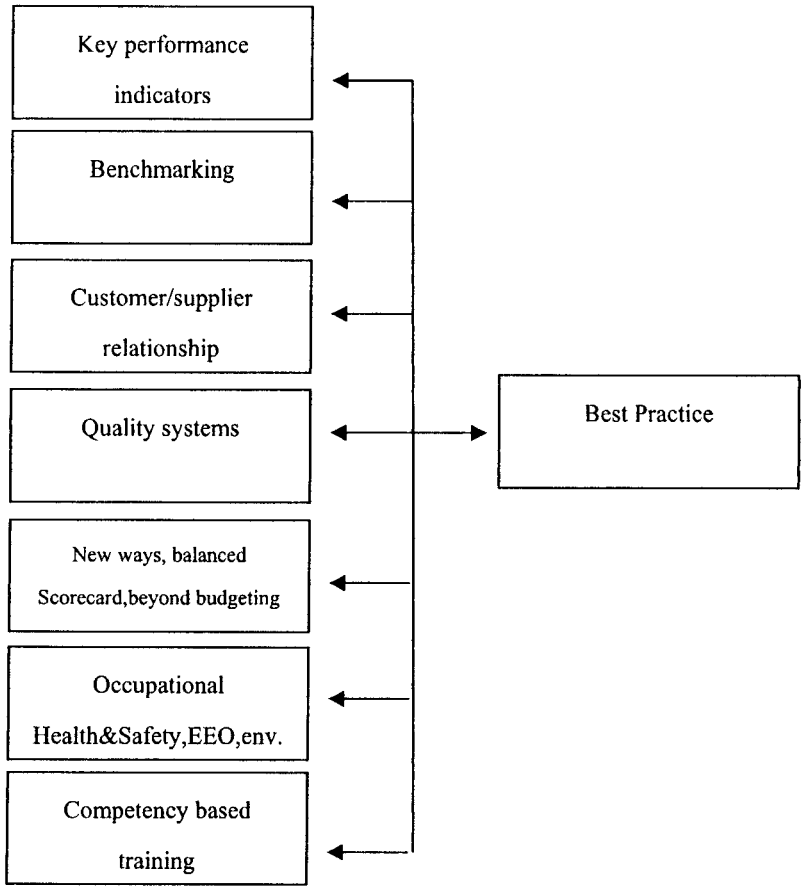
ในอดีตมีนักวิชาการจำนวนมากได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาคำตอบว่า ทำอย่างไรให้องค์กรมีความเป็นเลิศหรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการหลายท่านค้นพบล้วนเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาตัวแปรอิสระจากปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีหลายปัจจัยที่แต่ละองค์กรมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิต หรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบของการศึกษาค้นคว้าและ วิธีการวิจัยเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงส่วนหนึ่งของแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการดังกล่าวได้ค้น พบและมีความเกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิด Best Practice
2. แนวคิด People Practice
3. กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey
4. ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM
5. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)
6. แนวคิด Key Performance Indicators
7. แนวคิดการเรียนรู้ (Principle of Learning)
8. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

1.1 แนวคิด เกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ Best Practice

Best – practice organizations commonly use the latest time saving technologies, always focus on the 80/20, are members of quality management and continuous improvement professional bodies, and utilize benchmarking.



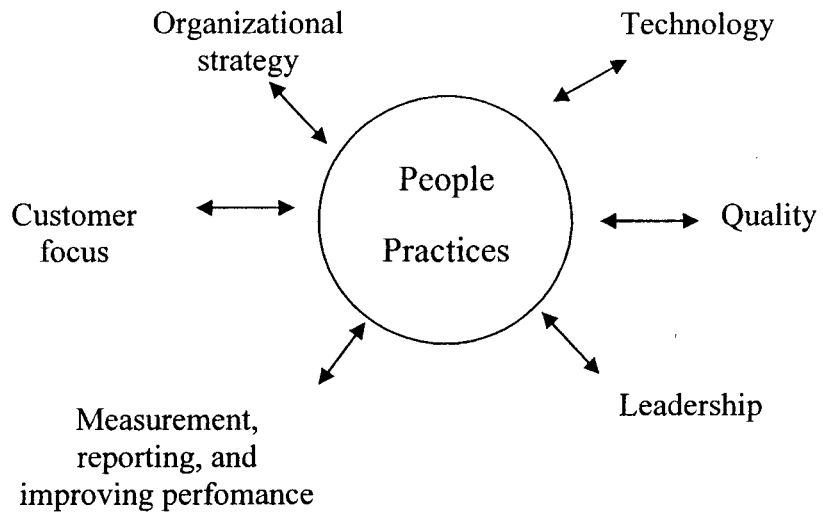
ภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบภายในของชุดเครื่องมือสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ส่วนประกอบภายในของชุดเครื่องมือสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แก่ ตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงาน การทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ supplier ระบบคุณภาพ แนวทางการบริหารงาน การดูแลคุณภาพชีวิตและความปลอดภัย การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความ สามารถ

1.2 แนวคิด People Practice

At the center of all organizations are people practices-these are integral to all the elements of best practice. It is important that the KPI team understand them, as many KPIs and PIs will influence them.

The placement of people practices at the center of all organizations is deliberate. The ability of any organization to pursue the best-practice path to performance improvement is determined by the effectiveness of its people practices



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ภายในองค์กรโดยมี People Practice เป็นศูนย์กลาง

Examples of people practices that leading firms adopt include:

- Effective, integrated top-down and bottom-up communications
- Self-managing teams
- Focus on, and measurement of, employee satisfaction
- Training and development processes that promote career paths (including mentorship programs, empowerment programs, leadership training, running in-house development centers, etc.)
- Excellent occupational health and safety practices
- Focus on internal (and external) customers
- Innovative staff recognition systems (including CEO success express, CEO bouquets)
- Practical remuneration systems

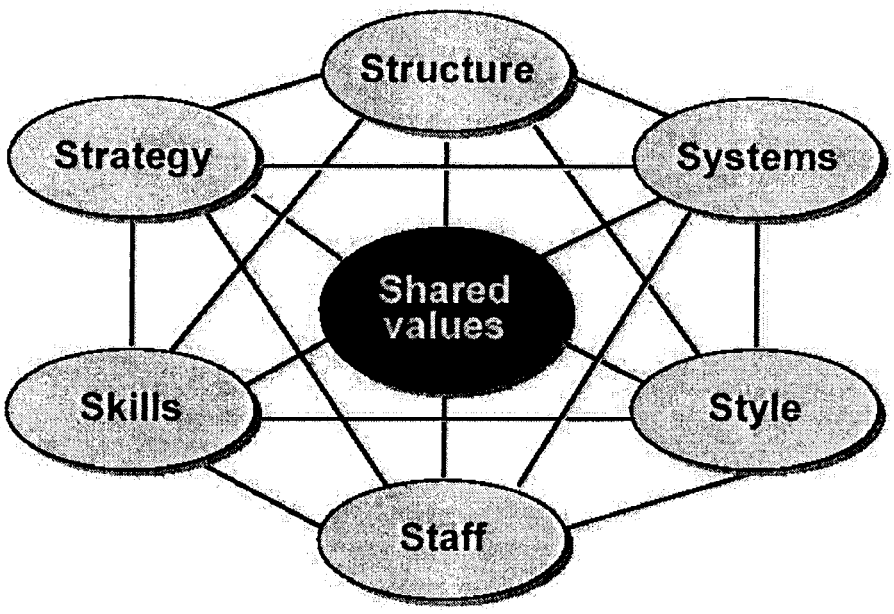
● Migration away from the classical staff performance review cycle, which is cumbersome, expensive, and too late to be of any use

แนวทางการปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของ การปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร และมีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและนำตัวชี้วัดขององค์กรไปใช้ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆในองค์กร เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี คุณภาพ ภาวะผู้นำ ฯลฯ

แนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง และระดับล่างไปสู่ระดับ บน การบริหารจัดการทีม ค้นหาและประเมินความพึงพอใจของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน การสร้างคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยให้แก่พนักงาน เป็นต้น

1.3 แนวคิด 7S Mc Kinsey

แนวคิด McKinney 7-S Framework ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์การ นั้นๆมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไรแผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinney 7-S Framework



ภาพที่ 2.3 แสดง McKinsey Model Framework

1.3.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

1.3.2 โครงสร้างองค์การ (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2-คนขึ้นไป-เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสาน งานผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.3.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครง สร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

1.3.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

1.3.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่าความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อม โยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

1.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรม องค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์การถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์การของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์การก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

1.4 แนวคิดตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM Model

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้น

ผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543: 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

Figure 1: EFQM Excellence Model frame work:

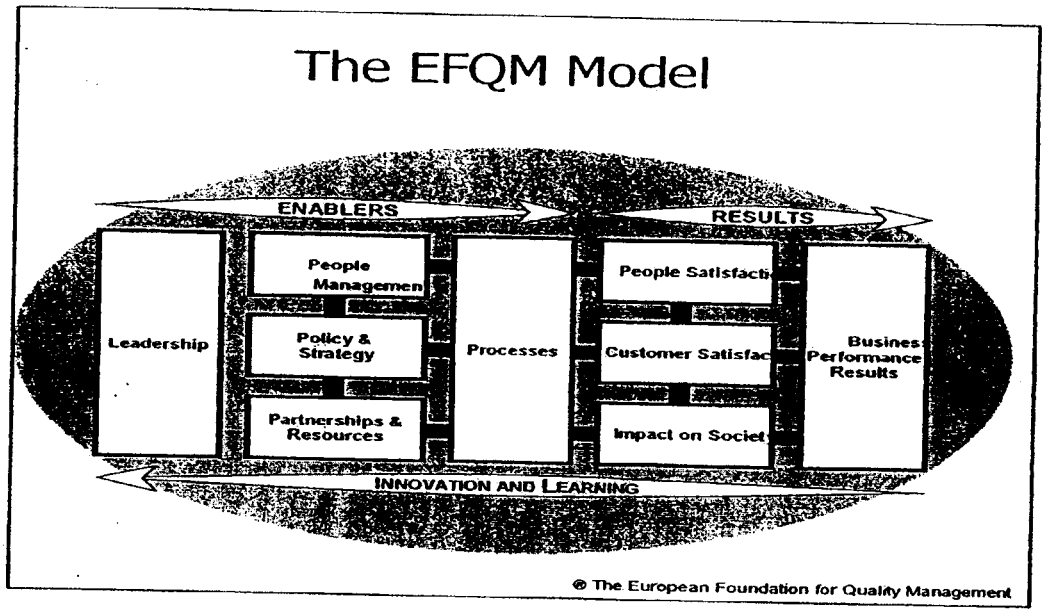
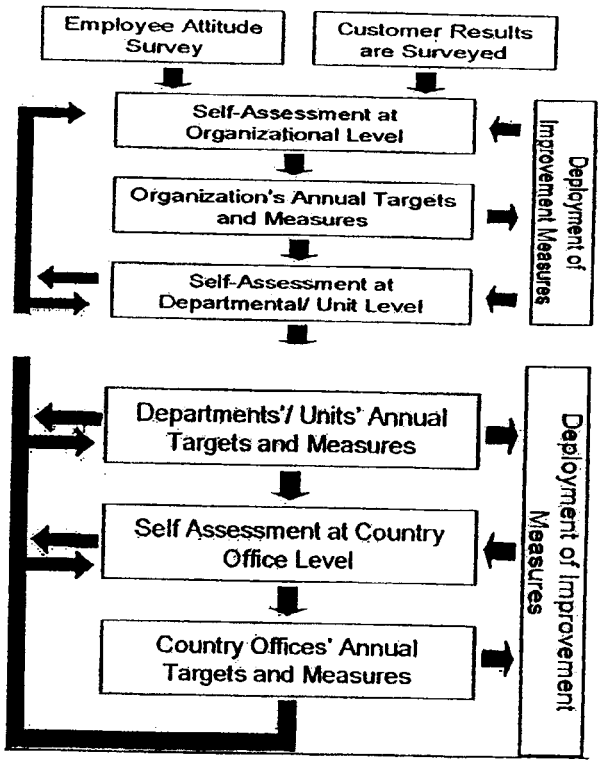


Figure 2: The EFQM-Cycle



ภาพที่ 2.4 EFQM Excellence Model Framework

1.4.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams ,1998: 25-27 และทศพร ศิริสัมพันธ์ ,2543: 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆไปก็ได้

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4.2 ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์การที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543: 21-23)

1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น

3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4) การตัดสินในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

สรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ;RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System ;PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน

(Key Performance Indicators ;KPIs) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

1.5 แนวคิด Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 20) Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scroecard ไว้ว่า "เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measure ment) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความ สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) "

Kaplan and Norton (1992: 102) แนวคิดแบบ Balanced Scroecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scroecard

Balanced Scroecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scroecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scroe card ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scroecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

ต้นทศวรรษที่ 1990 แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนา โดยRobert S. Kaplanและ David P. Norton เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน ซึ่งในอดีตนั้นการประเมินผลการดำเนินงาน มักดูเพียงผลการดำเนินงานด้านการเงินเท่านั้น ซึ่งมีข้อจำกัดดังนี้

1. มีแนวโน้มเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือเพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนระยะยาวที่ส่งผลให้องค์กรดำรงสถานะแข่งขันไว้ ทำให้สูญเสียสถานภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งทางการตลาดไป

2. มีแนวโน้มเป็นการบริหารงานแบบมองกระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบการ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียวจึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองเพียงกระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

3. การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร มาตรวัดทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพย์สินทางปัญญาเป็นต้น จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและการตัดสินใจ

ดังนั้น Robert S. Kaplan และDavid P. Norton จึงได้เสนอระบบการจัดการแบบมุ่งผล งานที่ดีโดยเน้นการวัดผลที่สมดุล ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติคือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยมองผ่านมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน อันเป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short - term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ทำให้องค์กรมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย

- ► มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ► มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- ► มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- ► มุมมองดานการเรียนรูและการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุด้านต่างๆ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุตามตัวชี้วัดแต่ละตัว

4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทั้ง Kaplan & Norton ได้พิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harward Business ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยม และใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกจนวารสาร Harward Business ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องจาก Balanced Scorecard มีความสมดุลในประเด็นต่างๆดังนี้

1. ความสมดุล ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2. ความสมดุล ประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภาย ในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3. ความสมดุล ประกอบด้วยตัวชี้วัดมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicator or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผลเป็นสิ่งที่เกิดจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ทั้งนี้การจัดทำ Balanced Scorecard นั้นประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

► การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่าง แพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

► กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร (Strategic Themes)

► วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรว่า มีกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความ สัมพันธ์กันอย่างไร

► จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

- ถ้าภายในแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

- ต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

► กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนกลยุทธ์

► มีการกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูล ในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องทำ สามารถแยกประเด็นต่างๆได้ดังนี้

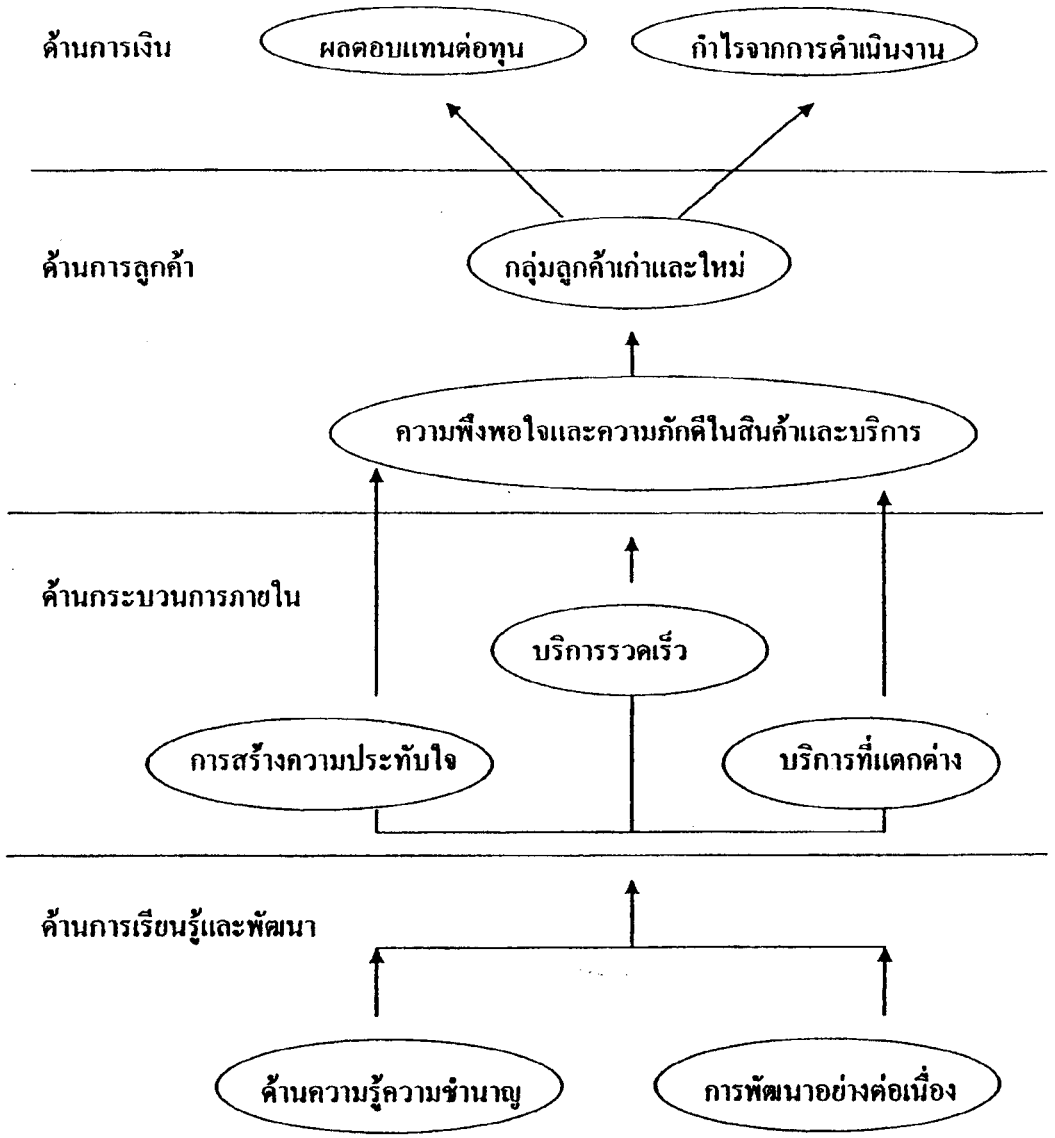
- การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

- การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน

- การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

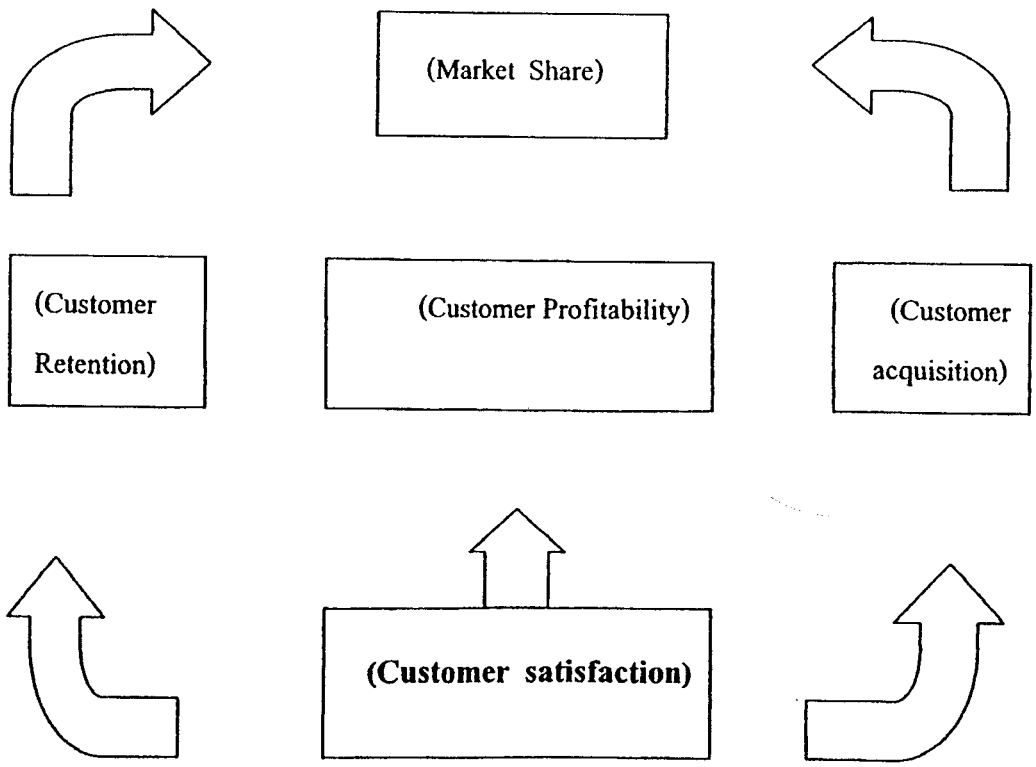
Kaplan & Norton ได้กล่าวว่าการนำองค์กรจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อนถือเป็นความไม่แน่นอน หนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติ ฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์และทำให้สามารถทดสอบได้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ในมุมมองต่างๆ ซึ่งหากองค์กรได้พยายามนำแผนผังความเชื่อมโยงเหตุและผลดังกล่าวมาเชื่อมต่อกันครบถ้วนทุกมุมมองจะสามารถกำหนดความสัมพันธ์ได้4 ด้าน

ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน



ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996)



ภาพที่ 2.6 แสดงการวัดมุมมองด้านลูกค้าตามแนวคิด BSC

บริหารจัดการดำเนินงานขององค์การมากน้อยเพียงใด การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่งอัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒน ผลตอบแทนจากการลงทุน

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scroecard

กระบวนการจัดทำ Balanced Scroecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scroecard ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป Balanced Scroecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scroecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scroecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่าหน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ

นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น

เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น

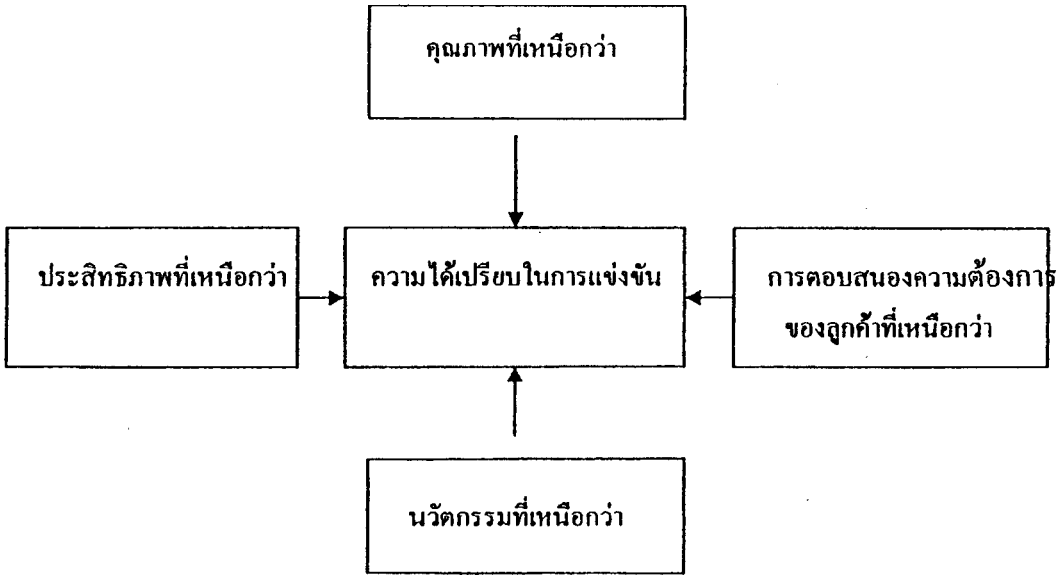
ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scroecard ไปใช้

1. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

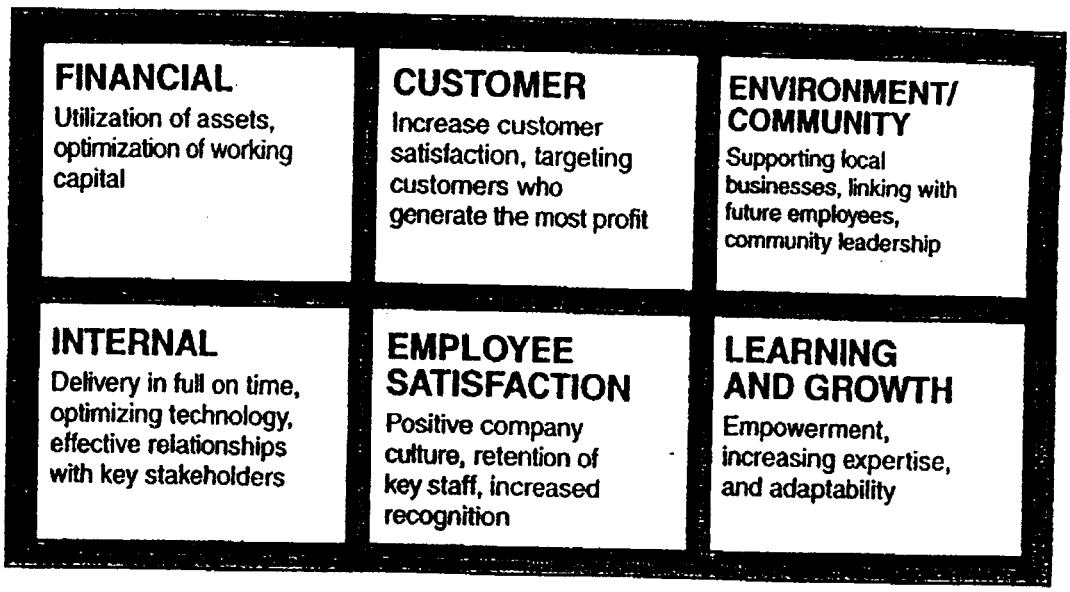


ภาพที่ 2.7 แสดงองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัตงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

The groundbreaking work of Kaplan and Norton brought to management's attention that performance needed to be measured in a more holistic way. They came up with four perspectives that have been increased to six. Kaplan and Norton's new work on strategic mapping alludes to the importance of employee satisfaction and the environment/community perspectives. The latter is important because it means the BSC now incorporates all triple bottom-line issues.



ภาพที่ 2.8 แสดง Balanced Scorecard 6 มุมมอง

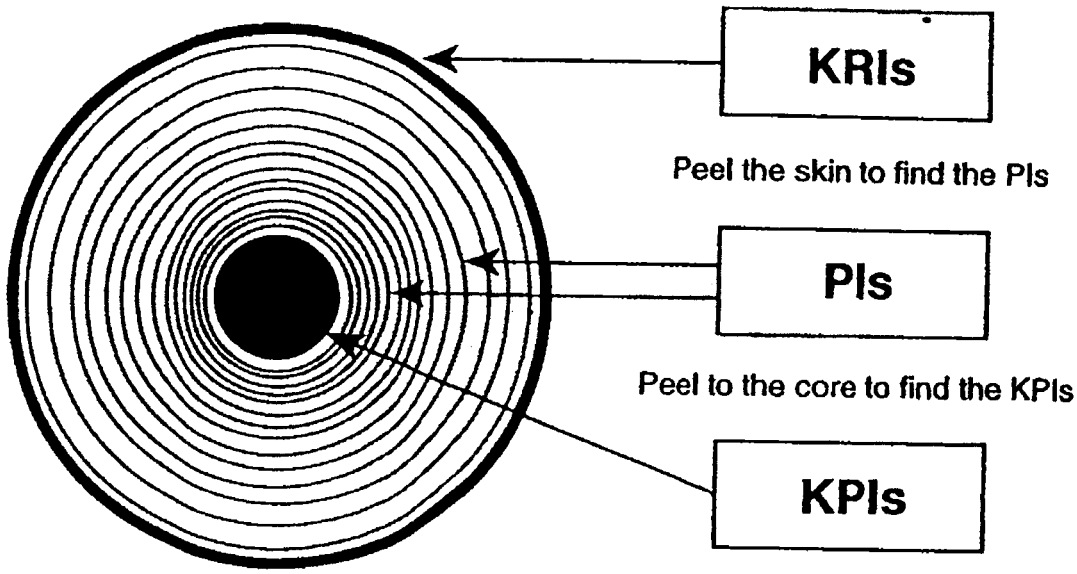
Kaplan and Norton มีแนวคิด Balanced Scorecard จากเดิมมี 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน หลังจากนั้นได้มีการพัฒนาแนวคิดเพิ่มขึ้นเป็น 6 มุมมอง โดยให้ความสำคัญในมุมมองด้านความพึงพอใจของพนักงาน และ การจัดการสิ่งแวดล้อม/ชุมชน

1.6 แนวคิด Key Performance Indicators

Many companies are working with the wrong measures, many of which are incorrectly termed key performance indicators (KPIs). Very few organizations really monitor their true KPIs. The reason is that very few organizations, business leaders, writers, accountants,

and consultants have explored what a KPI actually is. There are three types of performance measures

1. Key result indicators (KRIs) tell you how you have done in a perspective.
2. Performance indicators (PIs) tell you what to do
3. KPIs tell you what to do to increase performance dramatically.



ภาพที่ 2.9 แสดงตัวชี้วัดการปฏิบัติ

What are KRIs? KRIs are measures that have often been mistaken for KPIs, including :

- Customer satisfaction
- Net profit before tax
- Profitability of customers
- Employee satisfaction
- Return on capital employed

KRIs typically cover a longer period of time than KPIs; they are reviewed on monthly/ quarterly cycles, not on a daily/ weekly basis as KPIs are. Separating KRIs from other measures has a profound impact on reporting, resulting in a separation of performance measures into those impacting governance and those impacting management. That is, an organization should have a governance report (ideally in a dashboard format), consisting of up to ten measures providing high-level KRIs for the board and a balanced scorecard (BSC) comprising up to 20 measures (a mix of KPIs and PIs) for management.

In between KRIs and the true KPIs are numerous performance indicators. These complement the KPIs and are shown with them on the scorecard for the organization and the scorecard for each division, department, and team.Performance indicators that lie beneath KRIs could include:

- Profitability of the top 10% of customers
- Net profit on key product lines
- Percentage increase in sales with top 10% of customers
- Number of employees participating in the suggestion scheme

KPIs represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization.

The remaining performance measures should be reported monthly and include a team and business unit BSC.

ตัวชี้วัดความสำเร็จในงาน มี 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ Key result indicators (KRIs), Performance indicators (PIs) และ KPIs ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะเป็นตัวบอกแก่องค์กร นั้นๆว่าควรจัดทำตัวชี้วัดแบบใด มีกี่มุมมอง และควรทำอย่างไรบ้างเพื่อเพิ่มผลสำเร็จของงาน ตัวชี้วัดถูกกำหนดขึ้นจากการที่องค์กรนั้นๆ ต้องการความประสบความสำเร็จในผลการปฏิบัติ งานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.7 แนวคิดการเรียนรู้ (Principle of Learning)

The five most important principles are described below.

1.7.1 Motivation : Perhaps the best starting point is to state that the trainees should want to learn. This is not to say that participation in a training program without motivation would result in no learning. Up to a certain point, however, wanting and trying to learn (paying attention, and so on) will increase the amount learned. Certain types of programs

may be interesting and motivating by themselves, or external rewards can be provided. One principle used to make training intrinsically interesting is to assure the active participation of the trainee. Rather than read a case study, a trainer could have the trainees play the roles of the characters mentioned in the case. Some authors even suggest that the trainee participate in the planning and formulation of the training program itself.

For external motivation, a variety of financial or social rewards could be used. Some researchers argue that the competitive nature of training can serve as a good motivator for managers. In any case, the desire to do well is an important determinant of how much one receives out of a training program.

17.2 ***Reinforcement and Feedback*** : One of the most powerful principles of learning says that when one receives positive rewards or feelings for doing something, then it becomes more likely that one will do the same thing in the same or similar situations. On the other side there is the fact that punishment for a particular response will decrease the probability of its occurrence in similar settings. The trainer should attempt to increase the frequency of desirable behavior through the correct use of various rewards (praise, money, status, and so on). The major problem, however, is to determine what will serve as reinforcers. Different people want different things, and the use of rewards which an individual does not desire will not affect learning in the manner anticipated.

Coupled with the idea of reinforcement is the very similar idea of giving individuals feedback or knowledge of when they are correct or incorrect. Providing this information in an explicit manner lets the trainees correct their mistakes and often makes the task more rewarding or stimulating. Research studies have frequently cited situations where individuals show greater performance on a variety of tasks when they have feedback than when it is absent.

1.7.3 ***Practice and Repetition*** : The greater the opportunity to repeat or practice something we learn, the better it is learned. With practice, individuals may become more familiar and at ease with what they are supposed to do. Also, By the judicious use of various ways to teach similar things, the trainer may illustrate the generality of the information to be learned. For certain managerial training courses, there could be multiple chances to play roles or practice behavioral skills. For other types of supervisory training involving motor skills, the trainee should be

allowed to repeat the correct responses over and over. These behaviors become overlearned, which results in a minimum of forgetting at a later date.

1.7.4 Meaningfulness of Material : There are at least three ways that the organization and presentation of the material is important. The material should be meaningful in the sense that it is understandable and interpretable by those participating in the training. There are certain techniques available to trainers, such as putting together meaningful units, creating association with familiar terms, and providing a logical reason for the material.

A related topic is the amount of information presented at one time to the trainee. The question here is whether to split the information into smaller parts or present it as a whole. Surveys of literature suggest that the trainer should use as large a unit of information as can be handled and meaningfully presented. Too much information or too broad a scope may confuse the trainee. The major problem with this principle involves the determination of the "correct" unit.

Finally, it has been argued that training should space out the learning periods rather than present them all together. When all the information is presented together, it seems to couple the problems of not breaking the information down into smaller units and probably presents limitations on practice time. By spacing out the sessions, the material is easier to assimilate and practice. One study of managerial training procedures indicated that managers who received their training over a 2-week period made fewer mistakes than those who received their training in 3 successive days.

1.7.5 Transfer of Training : Clearly, the purpose of training employees is to prepare them for some position in the organization. One important aspect of any training program, therefore, is the degree to which the material to be learned can be transferred to the job. The goal is to make the training experience maximally similar to the job experience. There are at least two possible strategies for obtaining transferability. The first is to make the training situation similar to the actual job in terms of the physical characteristics of the situation. Simulations that attempt to physically represent the situation in which one will work would display this similarity as well as most on-the-job programs. However, most management and leadership training takes place off the job and requires a somewhat different approach.

Understanding Training Needs To produce the desired changes, one must be familiar with the needs of the organization, the kinds of changes possible, and the ways in which

one brings about these changes. Before an organization chooses a training program for any of its employees, there are some preliminary questions which should be asked. A thorough analysis of the organization, the jobs involved, and the employees affected should be conducted in order to discover what is needed and what can be afforded.

Organizational Goals: A general consideration of both the long- and short-term goals of the organization is important for developing a broad perspective of one's training philosophy. How does the organization feel it will grow? How will both the social and physical environment be related to this growth? In general, what sort of "climate" and "image" is being sought?

If the organization wishes to hire minority-group members living in the neighborhood, this may affect the selection of a training program. Or perhaps management wants to emphasize the relationship between the organization and the physical environment. What sorts of waste products are there? How does the firm handle these issues? Since organizations are constantly being forced to plan their production or services years in advance, the same emphasis should be placed on their goals and training philosophy. Otherwise, they will fail to correspond to one another, and the training will be of limited value.

Job Analysis: In the consideration of training procedures, management must also keep in mind the jobs for which people are being trained. An analysis of these jobs requires knowledge of the kinds of skills, attitudes, behaviors, and personality characteristics that are most effective for those positions. These data would spell out rather clearly the tasks that constitute the job.

It should be pointed out that in some cases this may be a very difficult task because of the flexible mature of some managerial positions. But it is just this difficulty that makes it crucial. We know that different kinds of situations require different types of people with different attitudes, behaviors, and skills. There are three possible consequences of training" greater effectiveness, no change, and less effectiveness. Since two of these are costly, it pays for the organization to know what is needed.

Work-Force Analysis: The final assessment of the functioning of the organization involves the employees currently filling the positions of interest. Some attempt should be made to find out if performance is substandard to begin with. Second, it may be true that the problems with performance are due to nontrainable factors. More specifically,

technological or mechanical changes may be needed—not changes in the employees. It would also be important to determine if the employees currently in the positions are capable of improvement through training or whether new personnel are needed. In short, a thorough look at the goals, jobs, and job occupants is needed before one decides what and how to train.

A relatively new concept that is helpful for the workforce analysis is called *trainability testing*. The purpose of such testing is to determine who needs training and how much training will be necessary. The tests involve a standardized period of instruction in which the potential trainee (employee) is shown the task. Following the demonstration, the trainee performs the task unaided. During this second period the trainer records any errors on a standardized checklist and makes an overall rating of the trainee's performance. Such tests are available and have been used in England for jobs such as carpentry, welding, sewing machine operating, dentistry, electrical work, and many others.

Costs of Training: One final consideration is the cost of the training. Whatever training takes place will cost money, and many of these costs are partly hidden.The following are the major areas of expense:

1. Time: Are employees trained on the job? For how long?

2. Preparation: If the training is done by an insider, how much time dose he or she need to prepare? If outsiders do the training, they are paid in one way or another for preparation.

3. Transportation: Do people need to be transported to a central location? How is this done and at what cost?

4. Facilities: Room rentals, food, and lodging may be part of the training cost.

What needs to be done is a thorough analysis of who needs training, how that fits into the overall human resources plan, and what the cost of such training will be. In some cases selection will be all that is needed (e.g., large labor market, frequent turnover), and in other cases the training may be directed only to specific company-related skills so that other companies don't hire them away. Money should also be set aside for evaluation of the training. In short, training is an investment in human resources, and it should be treated to some extent like all investments: What are the benefits? What are the costs? How will we know whether to do it again? This type of analysis should increase the effectiveness of the money spent on employee training and development.

SUMMARY

การฝึกอบรมและการพัฒนาถือเป็นส่วนที่เติมเต็มแผนขององค์กรในอนาคตให้ประสบความสำเร็จโดยสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรต่างๆให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น มีการใช้จ่ายเงินในส่วนของการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคน และเทคโนโลยีควบคู่กันไป

2. การฝึกอบรมคือ การเรียนรู้ข้อมูล ทัศนคติ และพฤติกรรมใหม่ๆ

3. สิ่งสำคัญในการเรียนรู้จากการฝึกอบรมให้ประสบความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม การได้รับการสนับสนุน การมีองค์กรที่ดี แบบแผนการฝึกอบรมและการ ถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การฝึกอบรมทักษะและความสามารถในงานเหมาะสมกับลูกจ้างระดับปฏิบัติการต้องอาศัยผู้ฝึกที่มีความสามารถและมีองค์กรที่ดีคอยสนับสนุนจึงจะประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นต้องมีการฝึกการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมในองค์กรด้วย

5. จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมทักษะในงานสามารถเพิ่มปริมาณงานและเพิ่มผลผลิตได้ ส่วนการฝึกนอกเหนือจากในงาน เช่น ทัศนคติ พฤติกรรม ฯลฯ สามารถเปลี่ยนทัศนคติต่อองค์กรให้ดีขึ้นได้

1.8 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า "พฤติกรรม" กับ "องค์การ"

พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวบุคคลนั้น คำว่า

องค์การ(Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Gibson et al. (1994: 5) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยที่มีการประสานงานกัน โดยประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Moorhead and Griffin (1995: 380) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มาทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Robbins and Coulter (1999: 4) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง การจัดบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

สมยศ นาวีการ (2543: 30) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่าองค์การ หมายถึง องค์รวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และมุ่งจะทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่มีกฎเกณฑ์และขอบเขตที่แน่นอน คำว่า "พฤติกรรมองค์การ" (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Middlemist and Hitt (1988: 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

Baron and Greenberg (1989: 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

Moorhead and Griffin (1995: 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

สมยศ นาวีการ (2543: 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

Newstrom and Davis (2002 : 485) พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ โดยมีจุด มุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น หรือเป็นการศึกษาและ การประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคล และกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์การ หรือเป็นการศึกษาถึงสิ่งที่บุคคลคิด รู้สึก และกระทำภายในองค์การแล้วส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ

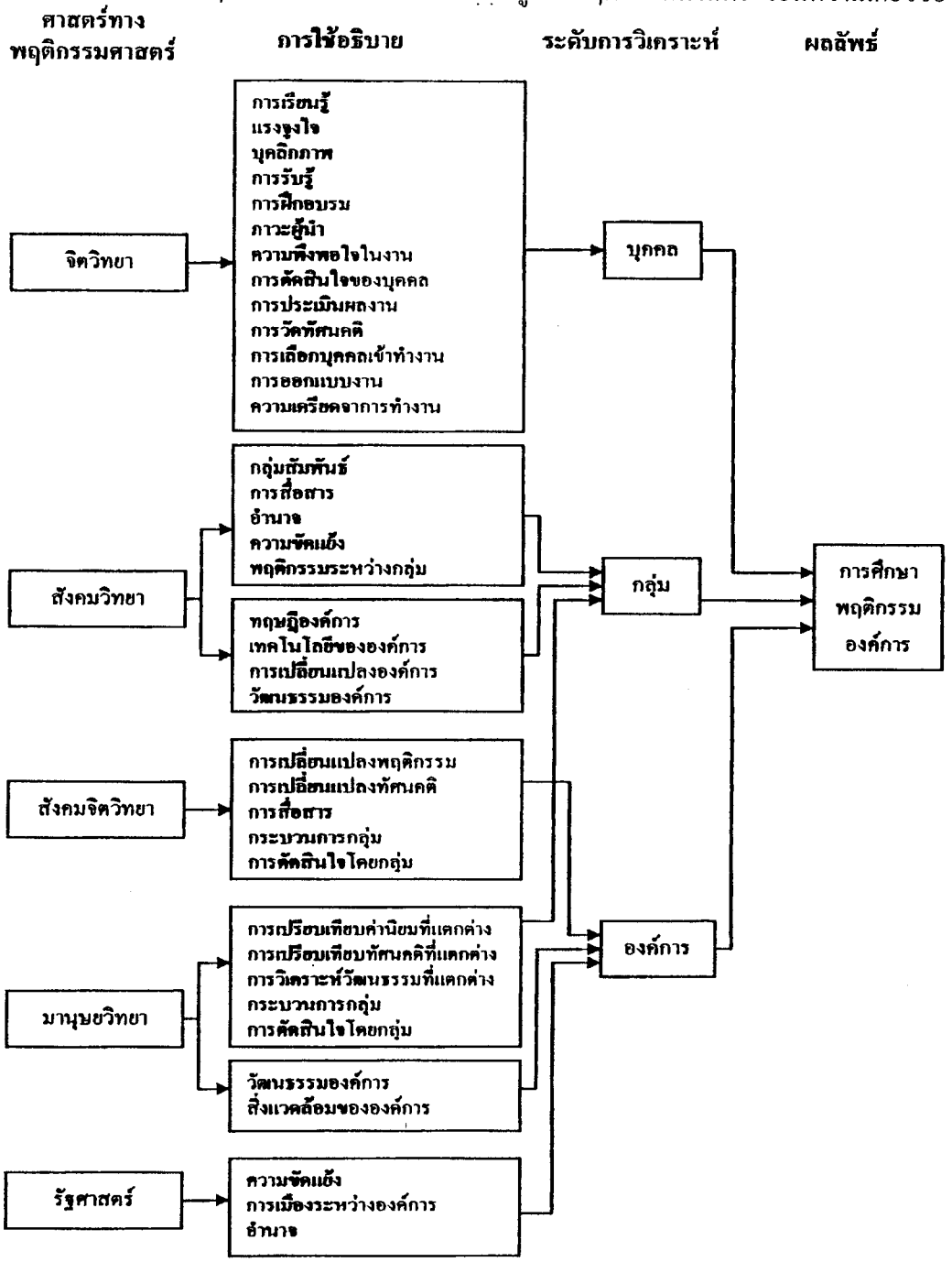
เพ็ญพร ชัยโรจน์สัมพันธ์ (2545: 5) พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของคนงาน ภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยใช้ทฤษฎี วิธีการ และหลักการของสาขาวิชา จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมมาผสมผสาน เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของคน ค่านิยม ความสามารถในการเรียนรู้และการกระทำต่างๆ ในขณะที่กำลังทำงานอยู่ในกลุ่มภายในองค์การโดยรวมพร้อมกันนั้นก็จะมีการวิเคราะห์ ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การ และต่อทรัพยากรบุคคล จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่างๆ ด้วย

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

วิชาพฤติกรรมองค์การมีลักษณะเป็นวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่การผสมผสาน และการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์และศาสตร์สาขาอื่นๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่าและมีความสำคัญเพราะสามารถนำทฤษฎี และแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่นๆ โดย เฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกาบริหาร ความรู้เหล่านี้ช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ศึกษาให้พิจารณาปัญหาจากแง่มุมต่างๆ ที่แตกต่างกัน และขยายขอบเขตการมองได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้เราเข้าใจมนุษย์มากยิ่งขึ้น และสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา และวางแบบฉบับพฤติกรรมที่ต้องการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จะมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขา



ภาพที่ 2.10 แสดงศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ มีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า "พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ" (Human Behavior in Organization) และ "พฤติกรรมองค์การ" (Organization Behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และพฤติกรรมองค์การไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่างๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์การ เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความ ร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน 6 และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดีนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์การเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์การก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

องค์ประกอบขององค์การ

องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายองค์การ (Organization Goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์การธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะเดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน

จุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์การโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจ และ

ดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผน ปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์การจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน ขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ

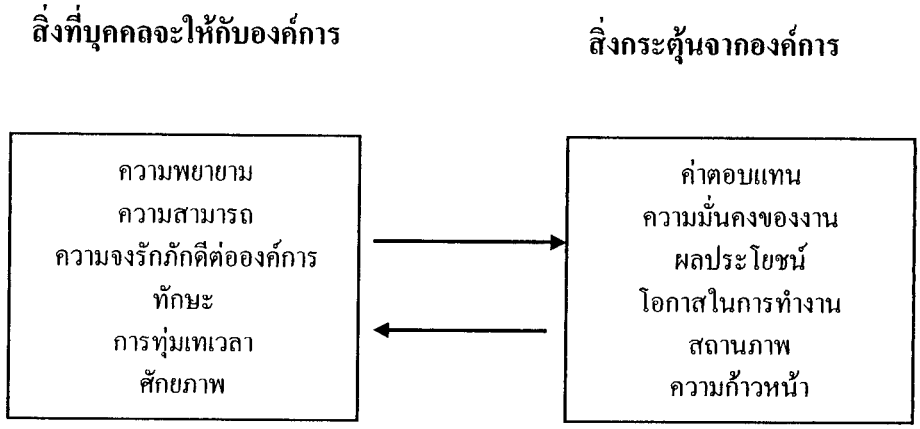
โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ (Organization Chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1. โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

2. โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การที่งานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการ และการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่องานกันได้ดี

3. บุคคล (People) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยว กับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ใน ขณะเดียวกัน องค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ในเรื่องค่าตอบ แทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 2.11 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์การ

ถ้าทั้งบุคคลและองค์การต่างได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังอย่างเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) หมายถึงแรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ 2542: 72-86) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์การ ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

4.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานของขององค์การ

แบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ

แบบจำลอง (Model) คือการอธิบายเชิงทฤษฎีถึงลักษณะบางประการของระบบหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง แบบจำลองจึงเป็นการถอดแบบความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมาอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยการจัดระบบของความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ระหว่าง ตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ สำหรับแบบจำลองที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องปัจจัยจำนวนมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านมานุษยวิทยาที่ทำให้เข้าใจความแตกต่างของมนุษย์แต่ละคนในองค์การ ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจกระบวนการรับรู้ การจูงใจและการเรียนรู้ของมนุษย์ ปัจจัยด้านสังคมวิทยาและสังคมจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์กร และปัจจัยด้านรัฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

เนื่องจากพฤติกรรมองค์การมีทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งถึงแม้ว่าตัวแปรตามเบื้องต้นของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับจะเหมือนกัน ได้แก่ ผลผลิตการขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจ แต่ตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การมีความแตกต่างกัน ทำให้สามารถแบ่งแบบจำลองพฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 แบบจำลองย่อย ได้แก่ แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ตามลำดับ

1. ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ

ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ (Primary Dependent Variables) ได้แก่ ผลผลิต(Productivity) การขาดงาน (Absenteeism) การออกจากงาน (Turnover) และความพึงพอใจ(Satisfaction) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่สำคัญ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Robbins, 1993: 44-47)

1.1 ผลผลิต องค์การที่มีผลผลิต หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด (Lowest Cost) ดังนั้น คำว่า "การมีผลผลิต" จึงหมายรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ

1.2 การขาดงาน องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องอาศัยการมาทำงานของบุคลากรในองค์การโดยไม่ขาดงานหรือลางาน ซึ่งถ้ามีบุคลากรขาดงานหรือลางาน ย่อมส่งผลให้งานสะดุดช้า หรือต้องหยุดงาน ส่งผลให้ทั้งคุณภาพและปริมาณของผลผลิตขององค์การลดลง

1.3 การออกจากงาน หมายความถึง การออกจากองค์การทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งการออกจากงานของบุคลากรจะทำให้เกิดการสะดุดของความรู้และประสบการณ์ของคนทำงานที่สูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรเก่าที่ออกจากงานไป ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การลดต่ำลงด้วย

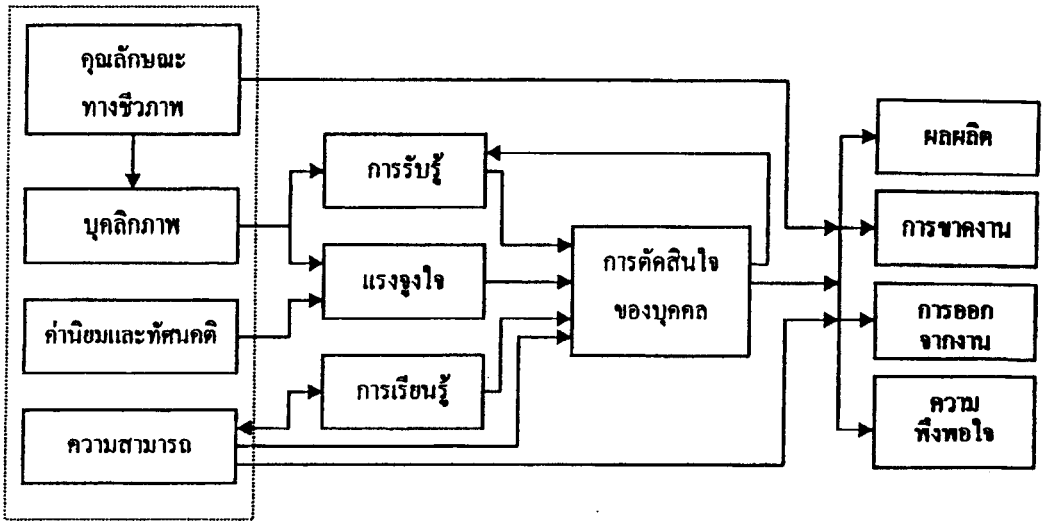
1.4 ความพึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตนหรืออาจหมายถึง ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รับกับรางวัลที่บุคลากรเชื่อว่าเขาควรจะได้รับ

2. ตัวแปรอิสระในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับ

สำหรับตัวแปรอิสระที่สำคัญที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การที่กล่าวไปแล้ว คือผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจ จะมีทั้งตัวแปรอิสระของพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังนี้ (Robbins, 1993: 47-51)

2.1 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล

ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และ ความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้งการรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคลดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 2.12 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล

ที่มา: Robbins, 1993: 49

จากแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลจะพบว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยในระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีดังต่อไปนี้คือ

2.1.1 คุณลักษณะทางชีวภาพ

เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส

1) อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงานไม่ได้แตกต่างจากคนอายุน้อย ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า คนอายุมากมีโอกาสขาดงานด้วยเหตุจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาสุขภาพมากกว่าคนอายุน้อย ส่วนคนอายุน้อยมีโอกาสขาดงานจากสาเหตุที่ไม่จำเป็นหรือสามารถหลีกเลี่ยงได้มากกว่าคนอายุมาก นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า คนทำงานประเภทวิชาชีพมักจะมีความพึงพอใจเมื่ออายุมากขึ้น ในขณะที่คนทำงานที่ไม่ใช่วิชาชีพมักจะมีความพึงพอใจในงานลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น (Moorhead and Griffin, 1995: 94-95)จะเห็นได้ว่า อายุเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การของบุคคลที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง

2) เพศ จากการทบทวนงานวิจัยต่างๆ พบว่า ผลผลิตของการทำงานของเพศชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน จึงทำให้ในระยะหลังมีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มากขึ้นกว่าในอดีตที่เคยจำกัดไว้เฉพาะเพศชาย แต่สำหรับงานบางหน้าที่อาจมีความเหมาะสมกับคนทำงานบางเพศเท่านั้น

3) สถานภาพสมรส การศึกษาวิจัยยังมีไม่มากพอที่จะสรุปความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสถานภาพสมรสกับผลผลิตของงาน แต่ก็พบว่า คนที่แต่งงานแล้วจะขาดงานและออกจากงานน้อยกว่าคนที่ยังไม่แต่งงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะต้องรับผิดชอบครอบ ครัวจึงให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานเพื่อให้มีรายได้มาเลี้ยงครอบครัว

2.1.2 บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล เช่น บุคลิกภาพส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพทางร่างกายและจิตใจ ที่ถ่ายทอดมาจากบรรพ บุรุษอีกส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมที่ได้รับตั้งแต่เกิด การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นอกจากนี้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจทำให้บุคคลมีการเปลี่ยน แปลงบุคลิกภาพเดิมที่เป็นอยู่ เช่น เมื่อถูกสัมภาษณ์เข้าทำงาน บุคลิกภาพอาจปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เป็นต้นบุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

2.1.3 ความสามารถ

เป็นศักยภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ในตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมีทั้งความ สามารถทางปัญญา ความสามารถทางด้านร่างกาย และความสามารถในงานตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น งานบางหน้าที่ต้องการบุคคลที่มีระดับสติปัญญา (IQ) สูง เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์งานได้ดี งานส่วนใหญ่ต้องอาศัยบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ไม่พิการหรือป่วยเพื่อสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้รวมทั้งความสามารถเฉพาะด้านตามบทบาทหน้าที่

2.1.4 ค่านิยมและทัศนคติ

บุคคลถูกหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคมให้มีค่านิยมและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อวิชาชีพ ต่อลักษณะการทำงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในบุคคลที่ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตามค่านิยมและทัศนคติของตน

2.1.5 การรับรู้

เป็นกระบวนการจัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินสิ่งต่าง ๆ และการแสดงออกต่อสิ่งนั้นๆ โดยพบว่า การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จะได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในบุคคล เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น ปัจจัยด้านสิ่งที่รับรู้ เช่น ขนาด การเคลื่อนไหว เสียงของสิ่งนั้นๆ เป็นต้น และปัจจัยด้านสถานการณ์ เช่น เวลา สถานที่ในขณะที่มีการรับรู้ดังกล่าว

2.1.6 แรงจูงใจ

เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้องค์การบรรลุตามจุดมุ่ง หมาย ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขว่า ความพยายามดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุความต้องการของบุคคล ซึ่งมีทฤษฎีแรงจูงใจจำนวนมากที่อธิบายปัจจัยที่จูงใจให้บุคคล ทำงานหรือทุ่มเทเพิ่มขึ้นให้กับองค์การ เช่น ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ ที่กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความ สำเร็จในชีวิต ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของบุคคล และใช้สิ่งนั้นเป็นตัวจูงใจให้บุคคลดังกล่าวทำงาน

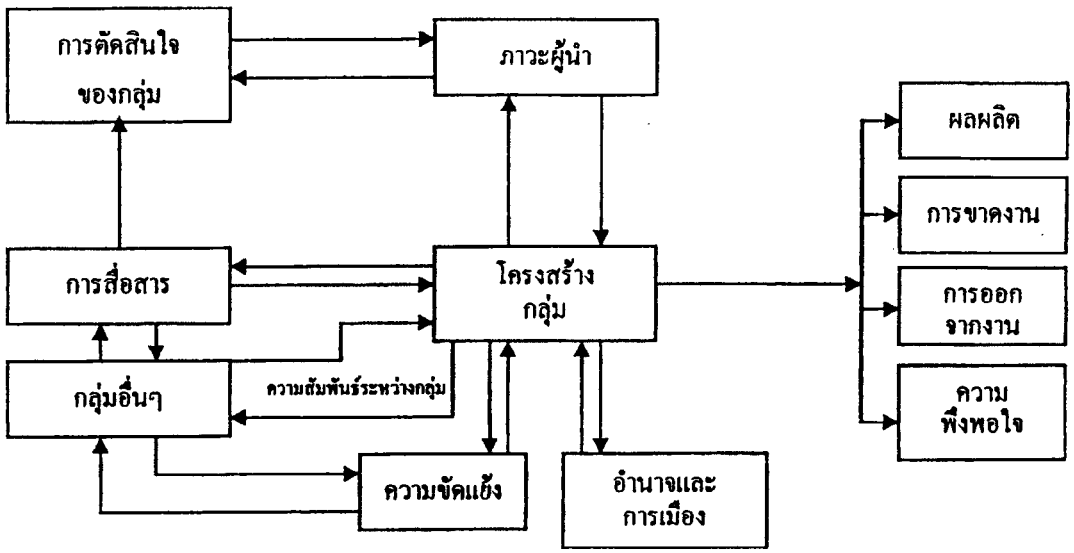
2.1.7 การเรียนรู้

เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัล หรือคาดหวังว่าจะได้รับผลดีเป็นการตอบแทน และ

หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษหรือคาดหวังว่าจะเกิดผลเสียตามมา การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน หรือการลง โทษ จึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.2 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่ม

พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลมารวมกัน แต่พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียวตามลำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยว ข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ วิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้งและการใช้อำนาจในกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 2.13 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม

ที่มา: Robbins, 1993 : 49.

กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามามีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน ซึ่งการที่บุคคลในองค์การมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การจึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียว(Baron and Greenberg , 1990 : 260-261)

การที่บุคคลรวมกลุ่มกันทำงานในองค์การ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่ การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security) ทำให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status) ทำให้ตนเองมีคุณค่าได้รับการยอมรับนับถือ (Self-esteem) ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) ต้องการอำนาจ (Power) และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่องค์การก็ได้รับประโยชน์จาการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม ได้แก่

2.2.1 โครงสร้างของกลุ่ม

เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่ม คือ การมีโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งการที่คนมาอยู่ร่วมกันและเกิดเป็นโครงสร้างนี้ ทำให้แต่ละบุคคลมีบทบาท (Role) และมีสถานภาพ (Status) ที่แตกต่างกันเกิดบรรทัดฐาน (Norm) ของกลุ่มและมีการยึดเหนี่ยวสมาชิกให้คงความเป็นกลุ่ม (Cohesiveness) การที่บุคคลจะมีสถานภาพอย่างไรในกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น อำนาจ หน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความมั่งคั่งวงศ์ตระกูล เป็นต้น ส่วนบทบาทเป็นพฤติกรรมของบุคคลตามสถานภาพที่กลุ่มกำหนดให้ เช่น บุคคลแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหา เพราะมีสถานภาพเป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ส่วนบรรทัดฐานเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้น เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกลุ่ม หากใครทำตามบรรทัดฐานก็จะได้รับการยกย่องสรรเสริญ หากใครฝ่าฝืนก็จะถูกตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การยึดเหนี่ยวของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกอยากรวมกลุ่มหรือไม่ก็เป็นส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าสถานภาพและบทบาท บรรทัดฐาน และการยึดเหนี่ยวสมาชิกของกลุ่มล้วนเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรมกลุ่มภายในองค์การ

2.2.2 การสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการภายในกลุ่ม ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล โดยการสื่อสารช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้มีการแสดงออกตามลักษณะที่พึงประสงค์ การสื่อสารทำให้เกิดการจูงใจสมาชิกกลุ่มให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและกลุ่ม และการสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิ ภาพจึงช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และมีความพึงพอใจ

2.2.3 ความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในสมัยเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายก่อให้เกิดผลกระทบในด้านไม่ดีต่อ

พฤติกรรมกลุ่มและองค์การแต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มและองค์การมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุงและพัฒนา และทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตแบบสร้างสรรค์

2.2.4 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม

ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุ ประสงค์ขององค์การ การที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย หรือแบบเสรีนิยมรวมทั้งรูปแบบของการตัดสินใจเป็นแบบผู้นำตัดสินใจเอง หรือให้สมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่มในทิศทางที่ช่วยเพิ่มหรือลดผลผลิตและความพึงพอใจของสมาชิก

2.2.5 อำนาจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม

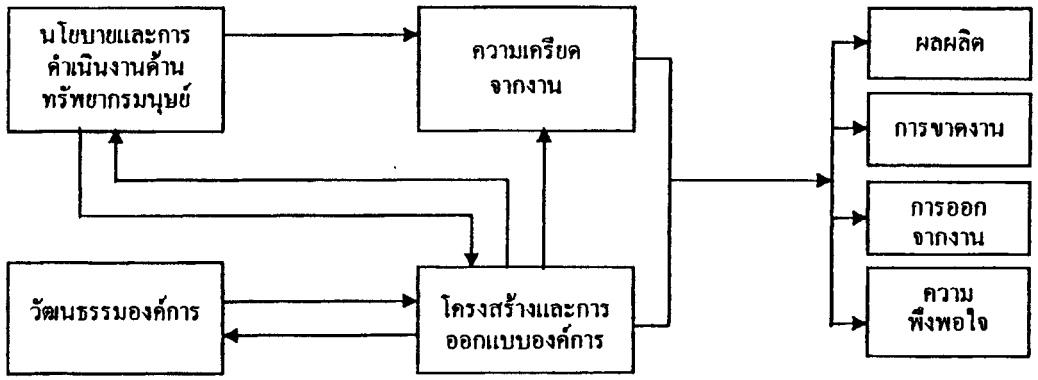
อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งอำนาจอาจเกิดจากตำแหน่งหรือเกิดจากตัวบุคคล ถ้าผู้นำกลุ่มใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และสมาชิกกลุ่มให้การยอมรับการใช้อำนาจนั้น จะส่งผลให้พฤติกรรมองค์การของสมาชิกเป็นไปในทางบวก ส่วนการเมืองขององค์การ เป็นการแสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อเพิ่มพูนหรือปกป้องผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่ม หากกลุ่มสามารถจำกัดพฤติกรรมทางการเมืองได้ โดยพยายามเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสาร การลดความไม่แน่นอน และการตระหนักในสาเหตุของการ เมืองจะช่วยลดพฤติกรรมทางการเมืองและลดผลกระทบในทางไม่ดีต่อพฤติกรรมองค์การได้

2.2.6 ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การ

นอกจากพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มเป็นผลจากปัจจัยภายในกลุ่มแล้ว ความ สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การเช่นกันความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพเท่ากับมีการประสานงานที่ดีระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การและนำไปสู่ผลผลิตและความพึงพอใจที่ดีของสมาชิกกลุ่มต่างๆ

2.3 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับองค์การ

พฤติกรรมระดับองค์การมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลและกลุ่มมารวมกัน แต่พฤติกรรมระดับองค์การยิ่งมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในองค์การ นอกจากจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยของปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากการออกแบบ โครงสร้างองค์การ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การและระดับของความเครียดที่เกิดจากการทำงานในองค์การดังภาพที่ 15



ภาพที่ 2.14 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับองค์การ

ที่มา : Robbins, 1993: 50.

2.3.1 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวตั้งหรือแนวนอน หรือแบ่งตามหน้าที่หรือแบ่งตามแผนก ฯลฯ จะมีผลต่อสายการบังคับบัญชาอำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งการประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การอันส่งผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และผลผลิตของบุคลากร

2.3.2 นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

นโยบายและการปฏิบัติในการคัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์การ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์งาน การอธิบายงานและคุณลักษณะบุคคลที่เหมาะสมกับงานดังกล่าว กระบวนการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาคน การประเมินผลการปฏิบัติงานระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลผลิต การขาดงาน การลาออก และความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การได้

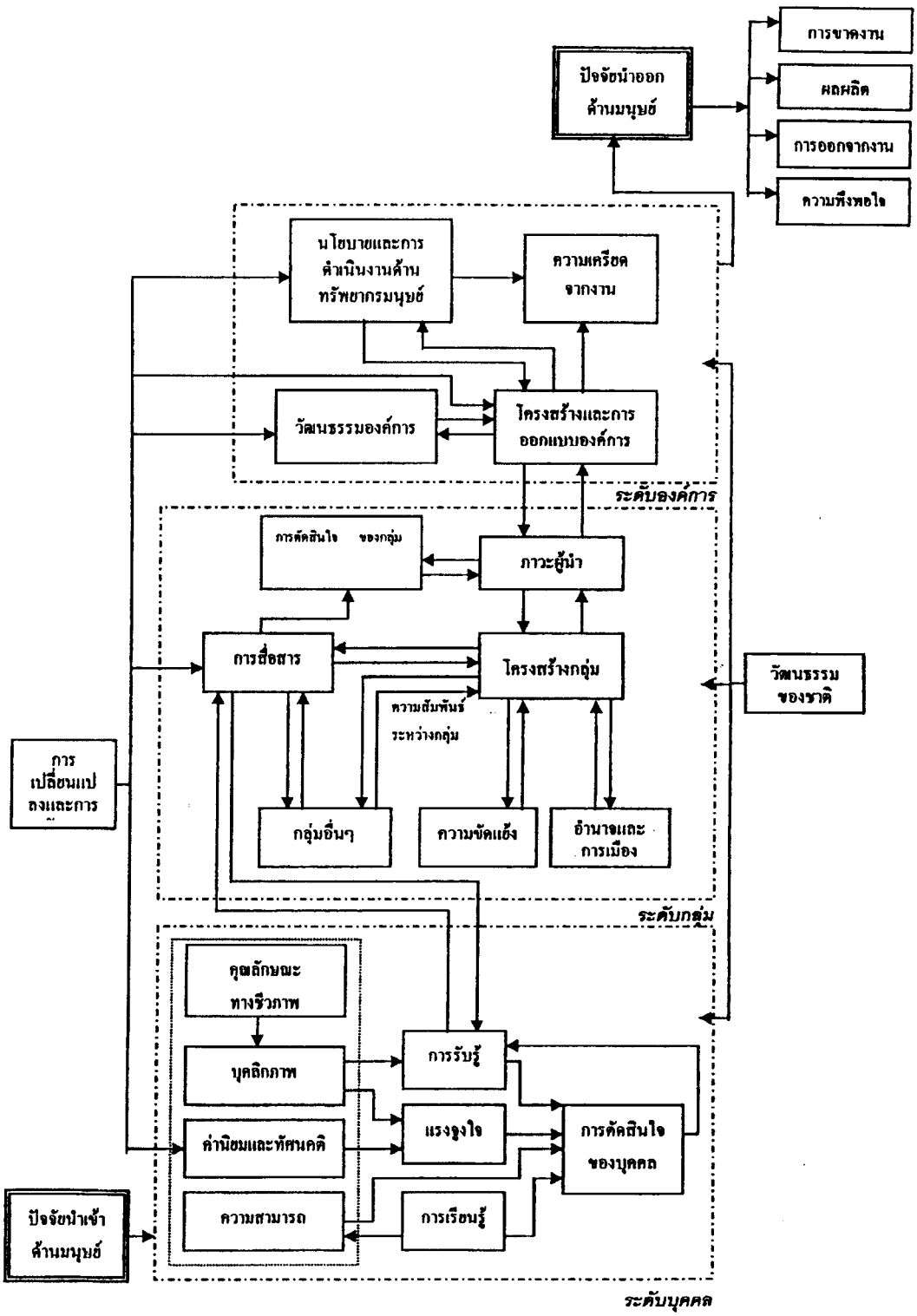
2.3.3 วัฒนธรรมขององค์การ

เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ซึ่งกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์การ ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานที่เข้ามาอยู่ในองค์การ ต่างต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ และ

ยึดถือเป็นแนว ทางในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติ หากผู้ใดละเมิดธรรมเนียมปฏิบัติดังกล่าว จะถูกลงโทษในรูป แบบต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

2.3.4 ความเครียดจากการทำงาน

เมื่อบุคคลทำงานด้วยกันในองค์การ โดยเฉพาะภายใต้สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดและความต้องการ มักจะนำมาสู่ความเครียดของพนักงานและผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดได้มีทั้งปัจจัยด้านบุคคล เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาบุคลิกภาพ เป็นต้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความไม่แน่นอนของการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวองค์การโดยตรง เช่น ในสภาวะที่มีข้อจำกัดและมีความต้องการด้านบทบาท ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และช่วงวงจรชีวิตขององค์การ (Organization's Life Stage) ทำให้บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะเครียดได้ และหากบุคคลดังกล่าวมีบุคลิกภาพที่ไวต่อความเครียด และขาดประสบการณ์ในการจัดการกับความเครียด จะส่งผลให้เกิดสภาวะเครียดและมีอาการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น อาการทางกาย เช่น มีอาการปวดศีรษะ หรือความดันโลหิตสูง เป็นต้น หรืออาการทางจิต เช่น มีอาการหงุดหงิดไม่พึงพอใจในงาน ส่งผลให้ต้องหยุดงาน ผลผลิตต่ำ การเปลี่ยนงาน เป็นต้นจากแบบจำลองทั้ง 3 ย่อยของพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ดังกล่าวนี้ สามารถสรุปเป็นภาพรวมของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ ปัจจัยของพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกองค์การด้วย ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การทั้งหมดในภาพรวม ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพรวมของแบบจำลองทั้ง 3 ได้ดังรูปที่ 17



ภาพที่ 2.15 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ

ที่มา : Robbins, 1993 : 51

จากภาพที่ 16 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่แตกต่างทางด้านชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ มีผลต่อพฤติกรรมในระดับปัจเจกบุคคล ในขณะที่เมื่อคนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พฤติกรรมระดับกลุ่มได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างกลุ่ม การสื่อสารและความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ อำนาจและการเมือง รวมทั้งความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ ส่วนพฤติกรรมในระดับองค์การที่เป็นระบบใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากการออก แบบโครงสร้างองค์การ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การ และความเครียดจากการทำงาน นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา รวมทั้งวัฒนธรรมของชาติก็ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับด้วย ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นล้วนเป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การ ในรูปของการขาดงาน ผลผลิต การลาออกจากงาน และความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ

ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness)

ความมีประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วยความมีประสิทธิผลของบุคคลของแต่ละกลุ่มรวมกัน มุมมองความมีประสิทธิผลขององค์การก็โดยพิจารณาดูว่า ความมีประสิทธิผลขององค์การนั้นมีมากกว่าผลบวกของความมีประสิทธิผลของบุคคลและของกลุ่มรวมกัน องค์การนั้นก็จะมีผลการดำเนินงานที่ดี ความมีประสิทธิผลขององค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์การที่ผู้จัดการจะประเมินผลของบุคคลและของกลุ่มโดยประเมินจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาดูถึงองค์ประกอบที่จะสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเองไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ องค์ประกอบของความมีประสิทธิผลขององค์การมี 8 ประการ ที่นำมาใช้ในการประเมินความมีประสิทธิผลขององค์การมีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ	
-ความสามารถในการหากำไร	-สามารถใช้เป็นเครื่องวัดได้หลายทาง เช่น กำไรจำนวนมาก เปอร์เซ็นต์กำไรจากการขายทั้งหมด และจำนวนเงินที่ต้องจ่ายให้ผู้ถือหุ้นในบริษัท
-การเจริญเติบโต	-สามารถใช้เป็นเครื่องวัดความแตกต่างกันได้หลายทาง เช่น กำไรเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น และการเจริญเติบโตในพื้นที่ใหม่
-การได้มาของทรัพยากร	-ความสามารถขององค์การในการได้ทรัพยากรมาซึ่งได้มาจากการกระทำ หน้าที่ ทรัพยากรได้จากทุน คน หรือความคิดใหม่
-ความสามารถในการปรับตัว	-ความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิต ผู้บริโภค คู่แข่งขันและคนงานขององค์กร
-นวัตกรรม	-ความสามารถขององค์การในการปรับปรุงรูปแบบของผลิตผลใหม่ รูปแบบบริการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และระบบการจัดการใหม่
-ผลิตผล	-ประสิทธิภาพขององค์การในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีคุณภาพสูง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่ำ
-ความพอใจผู้บริโภค/ลูกค้า	-ระดับความพอใจผู้บริโภค หรือลูกค้ากับผลิตผลหรือ การที่ถูกจัดการโดยองค์การ
-ความพอใจของลูกจ้าง/ความไว้วางใจ	-ระดับความพอใจและความไว้วางใจในองค์การระหว่างสมาชิกด้วยกัน

จุดสำคัญที่น่าสนใจและน่าสังเกต เกี่ยวกับส่วนประกอบของประสิทธิผลขององค์การซึ่งปรากฏอยู่ในตารางคือ การได้มาซึ่งประสิทธิผลตามส่วนประกอบเพียงหนึ่งอย่าง อาจจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะแสดงว่ามีประสิทธิผล ดังนั้นในการตัดสินใจวัดความมีประสิทธิผลขององค์การใดๆ ที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น จึงไม่สามารถกล่าวโดยอ้างถึงส่วนประกอบทั้งหมดที่เป็นตัวใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งที่จริงแล้วการประเมินวัดประสิทธิผล การทำงานขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับมุม มองของผู้ประเมินวัด กรอบเวลาที่ใช้วัดและมาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

มุมมอง (perspective) ความแตกต่างระหว่างบุคคล และกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์การ อาจจะมุ่งเน้นที่ส่วนประกอบของการดำเนินงานในองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งผลให้การพัฒนาการประเมิน ความมีประสิทธิผล การทำงานขององค์การแตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้นและนัก

ลงทุนอาจจะประเมินประสิทธิผลการทำงานขององค์การ โดยใช้เพียงผลกำไร การเจริญเติบโตและผลิตผล ลูกจ้างในระดับล่างอาจจะตัดสินใจประสิทธิผลขององค์การในเบื้องต้นว่าองค์การปฏิบัติต่อเขาอย่างไร สรุปก็คือ องค์การนั้นได้ถูกตัดสินว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ประเมินนั่นเอง

กรอบเวลา (time frame) การประเมินวัดประสิทธิผลการทำงานขององค์การขึ้นอยู่กับช่วงเวลาการวัดเป็นอย่างมาก เช่น องค์การสามารถเพิ่มผลกำไรในระยะสั้นถึงระยะกลาง โดยการตัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง การวิจัยและการพัฒนา เหตุการณ์เดียวกันนี้ อาจจะทำให้ไม่เกิดความ สามารถขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิผลในระยะยาว

มาตรฐานของการเปรียบเทียบ (standard of comparison) สิ่งสำคัญที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การคือการกำหนดว่าอะไรเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลมาตรฐาน ในการวัดควรจะมีความเชื่อถือ อันเป็นสิ่งที่คนในองค์การสามารถยอมรับได้ โดยสมาชิกในองค์การรู้สึกว่ามีมาตรฐานที่ยุติธรรมและมีความแน่นอนต่อการทำงานของพวกเขา ซึ่งมีอยู่สามมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินวัดประสิทธิผลขององค์การ

- **มาตรฐานแรก** ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การอื่นๆที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์หรือเสนอบริการที่เหมือนๆกัน
- **มาตรฐานที่สอง** การวัดระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์การ
- **มาตรฐานสุดท้าย** ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่บริษัทได้คาดหมายหรือวางแผนที่จะให้สำเร็จไว้ล่วงหน้า

การวัดมาตรฐานควรมุ่งเน้นที่ลักษณะของการดำเนินงานในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้นๆ หรือที่ได้จากผู้ดำเนินงานในตำแหน่งนั้น การประเมินวัดผลจะไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ทำให้เกิดผลกล่าวคือ จะดำเนินการอย่างไรก็ได้ขอให้ได้ผลตามความต้องการ

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ (determinants of organizational effectiveness) มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ

1. ลักษณะสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานภายในขององค์การ เช่น การพยากรณ์ ความซับซ้อน ความเป็นปรปักษ์
2. ลักษณะขององค์การ เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยี ขนาด อายุ เป็นต้น
3. ลักษณะเฉพาะของสมาชิกในองค์การ เช่น จุดมุ่งหมาย ความเชี่ยวชาญหรือทักษะ แรงจูงใจ ทัศนคติ ค่านิยม เป็นต้น
4. นโยบายและวิธีการจัดการที่องค์การนำมาใช้ภายในองค์การ เช่น กลยุทธ์ รางวัล การควบคุม การติดต่อสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ (Effective Factor on Organization Behavior)

การศึกษาและทำความเข้าใจในปัจจัยของผลกระทบขององค์การ จะเป็นเหตุผลที่องค์การต้องปฏิบัติการอย่างมีเหตุผลและเติบโตอย่างรวดเร็ว ผลกระทบต่อองค์การนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ค่อนข้างซับซ้อนและล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ เพราะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติขององค์การ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- **การเปลี่ยนแปลงในองค์การ** (Change in Organization) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตราบใดที่ยังมีองค์การคู่แข่งขันอยู่ เพราะมีการชิงความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงธุรกิจหรือวัดประ-สิทธิผลความสำเร็จขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหารขององค์การ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้พฤติกรรมต่างๆในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้พฤติกรรมองค์การในภาพรวมต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

- **การปรับตัวของบุคคลในองค์การ** (Personal Adjustification in Organization) พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การ ย่อมมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับองค์การได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความ สามารถในการปรับตัวของแต่ละคน พฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นแสดงออกมาดีหรือไม่ดีนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความสามารถในการคิด ความสามารถในการหาวิธีทำงานอย่างได้ผล การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

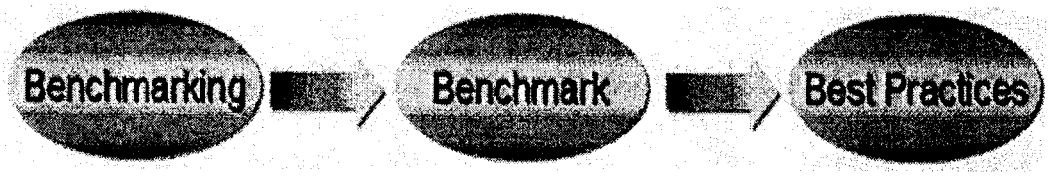
- **อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ** (Groups Influence in Organization) กลุ่มในองค์การเกิดจากการรวมตัวในสมาชิกขององค์การ มีทั้งที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของงานในสายงานเดียวกัน ส่วนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความสนใจในความคิดเห็นและความไม่พอใจเหมือนๆกัน ทั้งสองกลุ่มนี้เมื่อมีกิจกรรมจะทำอะไรขึ้นมาสักอย่าง พฤติกรรมองค์การที่แสดงออกมาก็จะสะท้อนถึงความต้องการของกลุ่มและจะเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มนั้นๆ

- **ความขัดแย้งในองค์การ** (Conflict in Organization) องค์การประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งในองค์การก็จะเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ความขัดแย้งอาจเกิดจากความคิดเห็น ความสนใจที่ไม่เหมือนกัน หรือบางครั้งความขัดแย้งเกิดจากระบบบริหาร ลักษณะของสายงาน ซึ่งเราไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานภายในองค์การได้ ทำให้เกิดการต่อต้านระบบ ทำให้เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้

Benchmarking

ความหมายของ Benchmarking

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับ โดยบุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า **Benchmark** หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสมารถของตนเอง ส่วน **Benchmarking** คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ **Best Practices** คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าคือวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.16 แสดงความสัมพันธ์ Benchmarking

เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติ กับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ว่าจะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ทำได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเองตัววัดเป็นข้อมูลที่เรียกว่า "Benchmark" และค่าของตัววัดนั้น ๆ เรียกค่า Benchmark เช่น บริษัท ก. ต้องการปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสมมติว่าปัจจุบันใช้

เวลา 1 วัน และทราบข้อมูลว่าภายใต้เงื่อนไขและกระบวนการเดียวกัน มีบริษัท ข. ซึ่งใช้เวลาส่งมอบผลิตภัณฑ์เพียง 1 ชั่วโมง ในกรณีนี้กล่าวได้ว่าระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า คือ Benchmark เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และค่าของระยะเวลาที่ใช้เปรียบเทียบ เป็นค่า Benchmark ในการกำหนดว่าองค์กรควรเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่าในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการปรับปรุงไปสู่ระดับใด หรือต้องการแข่งขันกับคู่แข่งขันระดับใด เช่น ระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก อย่างไรก็ตาม ค่าของ Benchmark เป็นตัวเลขซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การปรับปรุงองค์กรโดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีกว่าจึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ทำได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลา วิธีปฏิบัติของผู้ที่ทำได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กร ในการทำ Benchmarking ยังมีความสับสนกับคำว่า "Best" ของ Best Practices โดยคิดว่าเป็นการยากที่จะพูดว่าเป็นวิธีปฏิบัติ "ที่ดีที่สุด" ทำให้หลายองค์กรที่ทำ Benchmarking ใช้คำว่า Good Practices หรือ Better Practices แทน อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ Best Practices หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ วิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศซึ่งเหมาะสมกับองค์กนนั้นๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร ก็จะทำให้สามารถใช้คำว่า Best Practices ได้ ดังนั้นในการเรียนรู้ Best Practices จากผู้ที่ทำได้ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะกับองค์กรของตนเองด้วย

ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ในการทำ Benchmarking คือ

1. การปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่นไม่ใช่การลอกเลียนแบบ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น Benchmarking จึงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อนำ Best Practices ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำ Benchmarking ต้องทำอย่างเป็นระบบ ได้รับการยอมรับและเต็มใจจากองค์กรต้นแบบไม่เปิดเผยข้อมูลหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการทำ ซึ่งในส่วนนี้จะมีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ควบคุม เพื่อให้การทำ Benchmarking ยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

- หลักการด้านกฎหมาย : หลีกเลี่ยงการทำความผิด หรือใช้วิธีการไม่เหมาะสมในการได้มาซึ่งความลับทางธุรกิจ

- หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล : เต็มใจในการแลกเปลี่ยน และให้ข้อมูลที่เป็นจริง

- หลักการด้านความลับ : รักษาข้อมูลที่ได้รับเป็นความลับ ไม่เปิดเผยชื่อและข้อมูลก่อนได้รับการยินยอมจากองค์กรที่ให้ข้อมูล

- หลักการด้านการใช้ข้อมูล : ใช้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- หลักการด้านการติดต่อ : ติดต่อผ่านช่องทาง/บุคคลที่กำหนด และไม่เปิดเผยชื่อบุคคลก่อนได้รับการยินยอม

- หลักการด้านการเตรียมตัว : เตรียมตัวให้พร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล

- หลักการด้านการทำให้สำเร็จ : ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ทำไว้ให้ลุล่วงทันเวลา

- หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ : ปฏิบัติต่อผู้ที่ทำ Benchmarking ตามที่เขาต้องการ

เป้าหมายที่แท้จริง (Ultimate Purpose) ของ Benchmarking คือการศึกษา Best Practices ปรับปรุงตนเอง มิใช่ การมุ่งเน้นเพียงการเปรียบเทียบวัดเท่านั้น ซึ่งเทียบเป็นสัดส่วนระหว่างตัววัดและ Best Practices เป็น 10% - 20% : 80% - 90%

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากทำให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดจึงขยายผลอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบัน Benchmarking ได้รับการยอมรับและนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากเหตุผลดังนี้

- เพื่อความยั่งยืนขององค์กร : สภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืนจำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถของตนเองเพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเครื่องมือหนึ่งที่นิยมใช้คือ Benchmarking

- เพื่อการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด : ความเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นเงื่อนไขสำคัญขอความได้เปรียบในการแข่งขัน Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากเป็นการรเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กรทำให้สามารถ "เรียนลัด" เพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

กระบวนการทำ Benchmarking

กระบวนการทำ Benchmarking มีการพัฒนาและนำไปใช้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรต้นแบบที่นำไปใช้นั้นต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใด อย่างไรก็ตาม ทุกกระบวนการ/รูปแบบที่ทำก็ยังอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยมของบริษัทชั้นนำในระดับโลกซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุด ควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการตนเองก่อน ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ มุมมองภายในที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน (Standpoint of Customer) โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังในเรื่องใด เช่น คุณภาพราคา หรือบริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า จัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือระบวนการนั้น ๆ เพื่อนำมาทำ Benchmarking

1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ การคัดเลือกผู้ที่องค์กรต้องการเทียบเคียงหรือคู่เปรียบเทียบ Benchmarking Partner มีแนวทางปฏิบัติหลัก ๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบและคัดเลือกองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการคัดเลือกองค์กรในการทำ Benchmarking ด้วย ทั้งนี้อาจพิจารณาจากขนาดโครงสร้างองค์กร ประเภทสินค้า / บริการประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ตั้ง และการได้รับการยอรับ เป็นต้น เพื่อเลือกองค์กรที่เหมาะสมในการทำ Benchmarking

1.3 การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล การได้มาซึ่งข้อมูลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถได้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีเก็บและการรวบรวมข้อมูล คือ องค์กรต้องศึกษากระบวรการของตนเองอย่างถ่องแท้ เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้น ๆ ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์กรเราและ Benchmarking Partner ในปัจจุบันและคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต นอกจากนั้นในการวิเคราะห์มุ่งเน้นค้นหาและตอบคำถามให้ได้ว่า Benchmarking Partner นั้น ๆ ทำอย่างไรจึงสามารถสร้าง Best practices ในองค์กรได้และมี Enabler ที่สนับสนุนอย่างไรบ้าง ผลจากการวิเคราะห์ช่วงห่าง (Gap Analysis) จะทำให้เราตอบคำถามได้ว่ามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้

2.2 การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการประมาณการ Gap ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณได้ว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปิดช่วงห่างและเขยิบตนเองได้ หรืออาจกล่าวว่าสามารถปรับปรุงตนเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่เปรียบเทียบได้

3. ขั้นตอนการบูรณการ (Integration Stage) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmark ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าต้องสื่อสารให้ใครรับรู้บ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้ที่รับสื่อ โดยต้องเลือกให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง ใช้การรายงานผลสรุป การประชุม เป็นต้น

3.2 การตั้งเป้าหมาย เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงด้วย ดังนั้น จะต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

4. ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนดำเนินการ เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งต้อระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน กิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบผู้ดำเนินการงบประมาณและการติดตามผล ทั้งนี้ แผนดังกล่าวควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

4.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วไปปฏิบัติ (Implementation) และควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการ ในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหารอาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ และทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วควรมีการสรุปผลการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

4.3 การทบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด หรือ คู่เปรียบเทียบหลักจากกดำเนินงานตามแผนแล้วองค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการโดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ Benchmarking ดีขึ้นหรือไม่สิ่งที่เรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร และหากจะทำอีกครั้งในคราวหน้าควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าผลสำเร็จของการดำเนินการเรื่องได ๆ ก็ตาม การยอมรับและสนับสนุนจากผู้นำองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การทำ

Benchmarking ก็เช่นเดียวกันทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ประโยชน์ที่จะได้รับ และกระบวนการทำให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ เวลา และเครื่องมือต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมก่อนการทำ Benchmarking จึงเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ดังนั้น ก่อนเริ่มดำเนินการทำ Benchmarking ควรมีการเตรียมความพร้อมขององค์กร เช่น แต่งตั้งผู้รับผิดชอบระดับสูง (Benchmarking Sponsor) การจัด Benchmarking Team การฝึกอบรมให้ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้ทีมงานเข้าใจและสามารถทำ Benchmarking ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมหมาย ศรีทรัพย์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา โดยศึกษาถึงการรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ใน 8 มิติ ดังนี้คือ โครงสร้าง การปฏิบัติงาน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระ และยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การยอมรับผลงานและรางวัล การสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ความอบอุ่น และการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และการติดต่อและการเผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งการเลื่อนขั้นประจำปี การพิจารณาความดีความชอบ ควรอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ ความยุติธรรม และควรแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการพิจารณา บุคลากรมีความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาในทุกเรื่อง ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนจัดหางบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และแจ้งให้บุคลากรได้ทราบอย่างทั่วถึง ผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาจ จะจัดกลุ่มกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงาน ควรมีการพัฒนาฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงและรวดเร็วโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการจัด ระบบ กำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรง และความพัฒนาบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ควรมีการปรับปรุงให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับรู้ปัยหาของผู้ปฏิบัติงานด้วย

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาองค์กร สู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนกโดยการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า

กระบวน การ และผลผลิต จากการพัฒนาใน 3 ประเด็นคือ การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนากระบวนการจัดทำแผน และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยใช้กรอบการประเมินในเชิงระบบตามแบบจำลอง CIPP พบว่า การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากร มีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอย่างต่อ-เนื่อง มีเอกสารยุทธศาสตร์ และการพัฒนาองค์กรชัดเจน ในด้านกระบวนการจัดทำแผนจากสภาพจริง พบว่ามีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนให้มีความเชื่อมโยงกัน มีการปรับ ปรุงการจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งเครือข่ายวิทยาลัย และกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณสู่เครือข่าย และการปรับเปลี่ยนระบบการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ในประเด็นระบบการบริหารจัดการ มีการสร้างทีมงาน การสร้างเสริมช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ระบบบริหารบุคคลคุณภาพ และการบริหารการศึกษาของวิทยาลัย

พยนต์ อุบลบาล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและผลิตภาพด้านการผลิต สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม บ.ไฮเทค แอพพาเรล จำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ให้กับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลิตภาพ รวมทั้งลดต้นทุนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านเทคนิค การผลิต และวิธีการบริหารจัดการที่สอดคล้องรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและในอนาคต พบว่าควรที่จะมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานให้สามารถเย็บงานได้หลายขั้นตอนและใช้เครื่องจักรได้หลายประเภท เพื่อให้สามารถจัดสมดุลการผลิตในการทำงานได้ ไม่เกิดปัญหาคอขวดในสายการผลิต และจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานทราบข้อมูลในการทำงานได้อย่างถูกต้อง เช่น การอบรมให้ความรู้ 5 ส. ในการทำงาน / อบรมกิจกรรมไคเซนและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสามารถช่วยให้บริษัทลดต้นทุนในการผลิตได้ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และสร้างความรัก ความสามัคคีกับพนักงานในองค์กร ในลักษณะที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

นภัสกร รุ่งสว่าง (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศโดยรวมของบริษัท และเพื่อศึกษาระดับความเป็นเลิศแต่ละปัจจัยของบริษัท โดยใช้ EFQM Model ซึ่งพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ประการได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อ

ความเป็นเลิศของบริษัทเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านผลกระทบต่อสังคม ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์การ และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ และบริษัทควรมีนโยบายที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น อีกทั้งการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำผลมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม" เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ขอบเขตการวิจัย

1.1.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร จะทำการศึกษาจากประชากรคือพนักงานประจำทุกระดับในองค์กรของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ หน่วยงานภายในโรงพยาบาล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร 150 คน

1.1.2 ขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาตามลักษณะตัวแปรที่ได้ระบุไว้ในกรอบความคิดทางทฤษฎีแล้ว

1.1.3 ขอบเขตด้านเวลา คือช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2553

1.2 การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานประจำของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามที่ปฏิบัติงานประจำอยู่หน่วยงานในโรงพยาบาลจำนวน 150 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ การคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ5 (0.05) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ระบุทั้งหมดเพื่อให้ได้จำนวนแบบสอบถาม 109 ฉบับดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$= \frac{150}{1 + (150)\,(.05)^2}$$

$$= 109$$

โดย n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา = 150

e = ค่าคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ = .05

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งเป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ตัวแปรและสภาพการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต สำหรับการวิจัยเชิงสำรวจนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจะใช้แบบสอบถามลักษณะของคำถามทั้งหมดแบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น

ส่วนที่ 2 แยกเป็นหัวข้อตามปัจจัยเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กร

คำถามหัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

คำถามหัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า

คำถามหัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

คำถามหัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานภายใน

ส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการด้านต่างๆ

ในส่วนของรูปแบบคำถามนั้นจะเป็นคำถามลักษณะปลายปิดโดยเรียงลำดับคะแนนของความสำคัญมากที่สุด (5 คะแนน) ไปน้อยที่สุด (1 คะแนน) เมื่อได้คะแนนทั้งหมดจะนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามนี้ เพื่อเป็นการพิจารณาว่าเมื่อนำแบบสอบถามไปใช้แล้วผลที่ได้จากการวัดมีความคงที่มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนแต่ละตัวเลือกดังนี้

เกณฑ์คะแนน

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่จัดเก็บเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 สร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย

3.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น

3.1.3 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

3.1.4 นำแบบสอบถามที่ร่างได้มาทดสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จาก ผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ที่ปรึกษา) พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

3.1.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำแล้วมาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) จำนวน 30 คน

3.1.6 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบความความเชื่อมั่น (Reliability)

3.1.7 ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

3.2 ขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางฝ่ายผู้จัดการแต่แผนก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ

3.3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก(convenience) ซึ่งเป็น Non-probability โดยแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยให้ตัวแทนแต่ละแผนกเป็นผู้เก็บรวบรวมพร้อมกับผู้วิจัยไปเก็บด้วยตนเองในแต่ละแผนก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้อง หลังจากนั้นได้นำข้อมูลทั้งหมด ไปลงรหัสเพื่อนำไปคำนวณและประมวลผลข้อมูลที่ได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.1 เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของเบสท์และคาห์น(Best & Kahn, 1993) มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึงบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึงบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึงบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึงบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึงบุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับน้อยไม่ดี

4.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาคุณภาพเครื่องมือของการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบแบบวัด (Pre - test)

กับพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง และนำแบบวัดไปหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในคำถามของผู้ตอบ และความสอดคล้องของเนื้อหาคำตอบกับวัตถุประสงค์ของคำถามก่อนจะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Pre - test) จำนวน 30 ตัวอย่าง กับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามที่ Jum, 1978 ได้เสนอแนะเป็นเกณฑ์การยอมรับไว้ดังนี้

สูตรสัมประสิทธิแอลฟ่า (Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

$$\alpha = (k/(k-1)) * [1- \Sigma(s^2_i)/s^2_{sum}]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

K แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

s^2_i แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

s^2_{sum} แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research) จึงจะสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

5.1.1 ค่าความถี่และค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส และระดับรายได้

5.1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการหาค่าเฉลี่ยน้ำหนักความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ระดับปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขัน จากข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อให้ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับปัจจัย ขีดความสามารถทางการแข่งขัน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

5.2.1 การทดสอบสมมติฐานในกรณีที่เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม ในที่นี้คือ เพศ ได้แก่พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยขีดความสามารถทางการแข่งขันแตกต่างกันใช้ค่า t – test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของเพศชายและเพศหญิง

5.2.2 การทดสอบสมมติฐานในกรณีที่เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่ม ในที่นี้ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และระดับรายได้ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่ระดับ 0.05

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม ผู้วิจัยได้กำหนด**สัญลักษณ์**และอักษรย่อดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Squares)
P	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
P1	แทน	ฝ่ายบริหาร/ธุรการ
P2	แทน	ฝ่ายแพทย์
P3	แทน	ฝ่ายบัญชีการเงิน
P4	แทน	ฝ่ายการพยาบาล
P5	แทน	ฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์
P6	แทน	ฝ่ายเทคนิคการแพทย์
P7	แทน	ผู้บริหาร
P8	แทน	หัวหน้าแผนก
P9	แทน	ผู้ปฏิบัติการ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้ ดังแสดงในตารางที่4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้

n =120

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	35	29.2
หญิง	85	70.8
รวม	**120**	**100**
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	42	35.0
30 – 39 ปี	45	37.5
40 – 49 ปี	27	22.5
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	6	5.0
รวม	**120**	**100**

ตารางที่4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
3. รายได้		
5,000 – 10,000 บาท	54	45.0
10,001 – 15,000 บาท	34	28.3
15,001 – 20,000 บาท	10	8.3
20,001 – 25,000 บาท	3	2.5
มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป	19	15.8
รวม	**120**	**100**
4. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	34	28.3
อาชีวศึกษา	25	20.8
ปริญญาตรี	59	49.2
สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.7
รวม	**120**	**100**
5. ตำแหน่งงาน		
ผู้บริหาร	3	2.5
หัวหน้าแผนก	9	7.5
ผู้ปฏิบัติการ	108	90.0
รวม	**120**	**100**
6. หน่วยงานที่สังกัด		
ฝ่ายบริหาร/ธุรการ	12	10.0
ฝ่ายแพทย์	8	6.7
ฝ่ายบัญชีการเงิน	6	5.0
ฝ่ายการพยาบาล	64	53.3
ฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์	18	15.0
ฝ่ายเทคนิคการแพทย์	12	10.0
รวม	**120**	**100**

ตารางที่4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
7. อายุงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี	7	5.8
2 – 4 ปี	30	25.0
5 – 7 ปี	21	17.5
8 – 10 ปี	21	17.5
มากกว่า 10 ปี	41	34.2
รวม	**120**	**100**

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 120 คนสามารถอธิบายได้ดังนี้

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 และเป็นเพศหญิงจำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 39 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 35, ระหว่าง 40 – 49 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

รายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีรายได้อยู่ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา 10,001 – 15,000 บาท มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3, มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8, ระหว่าง 15,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และระหว่าง 20,001 – 25,000 บาท มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 ระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่ามีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 ระดับอาชีวศึกษามีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีตำแหน่งงานระดับผู้ปฏิบัติการจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 90 รองลงมาระดับหัวหน้าแผนกมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และระดับผู้บริหารมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นฝ่ายการพยาบาลมีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 รองลงมาเป็นฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15, ฝ่ายเทคนิคการแพทย์มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ10, ฝ่ายบริหาร/ธุรการมีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เท่ากัน, ฝ่ายแพทย์มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และฝ่ายบัญชีการเงินมีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตามลำดับ

ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้มากกว่า 10 ปีมีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาระหว่าง 2 – 4 ปีมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 25, ระหว่าง 5 – 7 ปีมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5, ระหว่าง8 – 10 ปีมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 เท่ากันและต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปีมีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ดังแสดงในตาราง 4.2 – 4.6

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมและจำแนกรายด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	$\bar{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.39	0.45	ดี
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	4.04	0.53	ดี
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.19	0.57	ดี
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	4.24	0.54	ดี
รวม	**4.22**	**0.46**	**ดี**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมา ได้แก่ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ($\overline{X}$ = 4.24) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ($\overline{X}$ = 4.19) และ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 4.04) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	$\overline{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ			
1. มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมี ผลกำไรต่อเนื่อง	4.36	0.59	ดี
2. มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา	4.21	0.62	ดี
3. เป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การรับรองมาตรฐานสากลJCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001	4.63	0.52	ดีมาก
4. เป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัย และมีบุคลากรที่มีศักยภาพ	4.52	0.56	ดีมาก
5. ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง	4.47	0.55	ดี
6. มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง	4.16	0.65	ดี
รวม	**4.39**	**0.59**	**ดี**

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การเป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การรับรองมาตรฐานสากล

JCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.63) รองลงมาได้แก่ การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยและมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ($\overline{X}$ = 4.52) ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง ($\overline{X}$ = 4.47) มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมีผลกำไรต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.36) มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา($\overline{X}$ = 4.21) และมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.16) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	$\overline{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ			
1. สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.57	ดี
2. สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ	4.23	0.60	ดี
3. มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบชัดเจนและสม่ำเสมอ	4.13	0.60	ดี
4. ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ	3.79	0.73	ดี
5. ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการ ซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.69	ดี
รวม	**4.04**	**0.56**	**ดี**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าสามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.23) รองลงมา ได้แก่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) อย่างเป็นระบบชัดเจนและ

สม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.13) สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.10) ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.96) และ ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ ($\overline{X}$ = 3.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	$\overline{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต			
1. มีการวางแผนและจัดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร ในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.21	0.61	ดี
2. องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค	4.18	0.62	ดี
3. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล	4.17	0.65	ดี
4. บุคลากรมีความกระตือรือร้นและ ใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง	4.13	0.67	ดี
5. องค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.28	0.61	ดี
รวม	**4.19**	**0.65**	**ดี**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.28) รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนและจัด

งบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ = 4.21) องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค ($\overline{X}$ = 4.18) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล ($\overline{X}$ = 4.17) บุคลากรมีความกระตือรือร้นและใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\overline{X}$ = 4.13) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	$\overline{X}$	SD	ระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน			
1. องค์กรมีการกำหนดนโยบายและ กลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์แข่งขัน	4.25	0.60	ดี
2. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากร	4.14	0.69	ดี
3. ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น	4.19	0.65	ดี
4. มีการทำการเทียบวัด ผลการ ดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆ และ/หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล	4.31	0.59	ดี
5. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานภายใน	4.38	0.58	ดี
6. การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืน และเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.13	0.71	ดี
7. มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิง เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน	4.24	0.65	ดี
รวม	**4.23**	**0.59**	ดี

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.38) รองลงมา ได้แก่ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆและ/หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล ($\overline{X}$ = 4.31) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์แข่งขัน($\overline{X}$ = 4.25) มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆโดยแสดงผลเพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.24) ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 4.19) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากร($\overline{X}$ = 4.14) และการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน($\overline{X}$ = 4.13) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมแตกต่างกัน

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแสดง การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมแยกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ รายได้ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงานดังนี้

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร ตามตัวแปรเพศ

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	ชาย		หญิง		t	Sig.(2-tailed)
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.50	0.42	4.34	0.46	1.74	.600
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	4.21	0.55	3.96	0.51	2.30	.200
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.34	0.59	4.13	0.56	1.89	.080
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	4.35	0.55	4.19	0.53	1.46	.290
รวม	**4.36**	**0.47**	**4.17**	**0.45**	**2.05**	**.103**

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

ตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร ตามตัวแปรระดับอายุ

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	ต่ำกว่า30ปี		30-39ปี		40-49ปี		ตั้งแต่50ปีขึ้นไป		*F*	Sig. (2-tailed)
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.21	0.55	4.37	0.47	4.59	0.33	4.71	0.11	8.651	.000*
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	3.88	0.51	4.01	0.53	4.08	0.55	4.39	0.46	5.855	.001*
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	3.94	0.56	4.15	0.48	4.39	0.47	4.68	0.39	12.315	.000*
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	4.03	0.54	4.17	0.47	4.56	0.34	4.64	0.49	9.455	.000*
รวม	**4.02**	**0.54**	**4.18**	**0.49**	**4.41**	**0.42**	**4.61**	**0.36**	**12.038**	**.000***

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตาราง 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)					
J \ I		ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
		$\bar{X}$ = 4.21	$\bar{X}$ = 4.37	$\bar{X}$ = 4.59	$\bar{X}$ = 4.71
ต่ำกว่า 30 ปี	$\bar{X}$ = 4.21	-	0.16	0.38*	0.50*
30 – 39 ปี	$\bar{X}$ = 4.37		-	0.22*	0.34*
40 – 49 ปี	$\bar{X}$ = 4.59			-	0.12
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.71				-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ สูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ สูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)					
J \ I		ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
		$\bar{X}$ = 3.88	$\bar{X}$ = 4.01	$\bar{X}$ = 4.08	$\bar{X}$ = 4.39
ต่ำกว่า 30 ปี	$\bar{X}$ = 3.88	-	0.13	0.20*	0.51*
30 – 39 ปี	$\bar{X}$ = 4.01		-	0.07	0.38*
40 – 49 ปี	$\bar{X}$ = 4.08			-	0.31*
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.39				-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการ ตามตัวแปรอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการ สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)					
J \ I		ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
		$\bar{X}$ = 3.94	$\bar{X}$ = 4.15	$\bar{X}$ = 4.39	$\bar{X}$ = 4.68
ต่ำกว่า 30 ปี	$\bar{X}$ = 3.94	-	0.21*	0.45*	0.74*
30 – 39 ปี	$\bar{X}$ = 4.15		-	0.24*	0.53*
40 – 49 ปี	$\bar{X}$ = 4.39			-	0.29*
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.68				-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปีกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตสูงกว่าสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตสูงกว่าสูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรอายุแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)					
J \ I		ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 39 ปี	40 – 49 ปี	ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป
		$\bar{X}$ = 4.03	$\bar{X}$ = 4.17	$\bar{X}$ = 4.56	$\bar{X}$ = 4.64
ต่ำกว่า 30 ปี	$\bar{X}$ = 4.03	-	0.14	0.53*	0.61*
30 – 39 ปี	$\bar{X}$ = 4.17		-	0.39*	0.47*
40 – 49 ปี	$\bar{X}$ = 4.56			-	0.08
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.64				-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในตามตัวแปรอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปีกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายในสูงกว่าสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายในสูงกว่าสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามรายได้

n =120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	5,000 – 10,000		10,001 – 15,000		15,001 – 20,000		20,001 – 25,000		> 25,000 บาท ขึ้นไป		*F*	Sig. (2-tailed)
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.24	0.53	4.51	0.45	4.48	0.49	4.02	0.56	4.71	0.43	5.568	.000*
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	4.12	0.55	4.26	0.53	4.56	0.48	4.24	0.53	4.35	0.49	1.477	.214
ด้านการเรียน รู้และการเจริญเติบโต	4.07	0.52	4.33	0.51	4.34	0.49	3.62	0.65	4.42	0.51	2.946	.023*
ด้านกระบวนการดำเนิน งานภายใน	4.03	0.54	4.39	0.49	4.36	0.48	4.01	0.52	4.61	0.46	5.990	.000*
รวม	4.11	0.53	4.37	0.46	4.44	0.48	3.97	0.55	4.52	0.47	4.519	.002*

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n =120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		5,000 – 10,000	10,001 – 5,000	15,001– 20,000	20,001 – 25,000	> 25,000 บาท ขึ้นไป
		$\bar{X}$ = 4.24	$\bar{X}$ = 4.51	$\bar{X}$ = 4.48	$\bar{X}$ = 4.02	$\bar{X}$ = 4.71
5,000 – 10,000	$\bar{X}$ = 4.24	-	0.27*	0.24*	-0.22	0.47*
10,001 – 15,000	$\bar{X}$ = 4.51		-	-0.03	-0.49	0.20*
15,001 – 20,000	$\bar{X}$ = 4.48			-	-0.46	0.23*
20,001 – 25,000	$\bar{X}$ = 4.02				-	0.69*
> 25,000 บาทขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.71					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตามตัวแปรรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ สูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ สูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ สูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		5,000 – 10,000 $\bar{X}$ = 4.07	10,001 – 15,000 $\bar{X}$ = 4.33	15,001– 20,000 $\bar{X}$ = 4.34	20,001 – 25,000 $\bar{X}$ = 3.62	> 25,000 บาท ขึ้นไป $\bar{X}$ = 4.42
5,000 – 10,000	$\bar{X}$ = 4.07	-	0.26*	0.27*	-0.45	0.35*
10,001 – 15,000	$\bar{X}$ = 4.33		-	0.01	-0.71	0.09
15,001 – 20,000	$\bar{X}$ = 4.34			-	-0.72	0.08
20,001 – 25,000	$\bar{X}$ = 3.62				-	0.80*
> 25,000 บาทขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.42					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรรายได้แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		5,000 – 10,000 $\bar{X}$ = 4.03	10,001 – 15,000 $\bar{X}$ = 4.39	15,001– 20,000 $\bar{X}$ = 4.36	20,001 – 25,000 $\bar{X}$ = 4.01	> 25,000 บาท ขึ้นไป $\bar{X}$ = 4.61
5,000 – 10,000	$\bar{X}$ = 4.03	-	0.36*	0.33*	-0.02	0.58*
10,001 – 15,000	$\bar{X}$ = 4.39		-	-0.03	-0.38	0.22*
15,001 – 20,000	$\bar{X}$ = 4.36			-	-0.35	0.25*
20,001 – 25,000	$\bar{X}$ = 4.01				-	0.60*
> 25,000 บาทขึ้นไป	$\bar{X}$ = 4.61					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาทโดยกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน สูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายในสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท

(5) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท

(6) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท

โดยกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน สูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามระดับการศึกษา

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า		อาชีวศึกษา		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		*F*	**Sig. (2-tailed)**
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.03	0.54	4.39	0.49	4.36	0.48	4.01	0.52	2.538	.060
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	4.12	0.55	4.26	0.53	4.08	0.48	4.24	0.53	.954	.417
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	4.07	0.52	4.33	0.51	4.56	0.49	3.62	0.65	1.394	.248
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	4.24	0.53	4.51	0.45	4.34	0.49	4.02	0.56	2.701	.050
รวม	4.11	0.53	4.37	0.46	4.44	0.48	3.97	0.55	1.403	.245

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามตำแหน่งงาน

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	ผู้บริหาร		หัวหน้าแผนก		ผู้ปฏิบัติการ		*F*	**Sig. (2-tailed)**
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.90	0.55	4.83	0.59	4.35	0.46	7.077	.001*
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	5.04	0.39	4.48	0.47	4.45	0.44	1.056	.351
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	5.02	0.41	4.78	0.53	4.14	0.42	9.290	.000*
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	5.05	0.43	4.90	0.51	4.18	0.41	12.761	.000*
รวม	5.00	0.42	4.74	0.55	4.28	0.43	9.083	.000*

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

J \ I		ผู้ปฏิบัติการ $\bar{X}$ = 4.35	หัวหน้าแผนก $\bar{X}$ = 4.83	ผู้บริหาร $\bar{X}$ = 4.90
ผู้ปฏิบัติการ	$\bar{X}$ = 4.35	-	0.48*	0.55*
หัวหน้าแผนก	$\bar{X}$ = 4.83		-	0.07
ผู้บริหาร	$\bar{X}$ = 4.90			-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ตามตัวแปรตำแหน่งงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจสูงกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจสูงกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

J \ I		ผู้ปฏิบัติการ $\bar{X}$ = 4.14	หัวหน้าแผนก $\bar{X}$ = 4.78	ผู้บริหาร $\bar{X}$ = 5.02
ผู้ปฏิบัติการ	$\bar{X}$ = 4.14	-	0.64*	0.88*
หัวหน้าแผนก	$\bar{X}$ = 4.78		-	0.24*
ผู้บริหาร	$\bar{X}$ = 5.02			-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรตำแหน่งงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนก

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรตำแหน่งงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

J \ I		ผู้ปฏิบัติการ $\bar{X}$ = 4.18	หัวหน้าแผนก $\bar{X}$ = 4.90	ผู้บริหาร $\bar{X}$ = 5.03
ผู้ปฏิบัติการ	$\bar{X}$ = 4.18	-	0.72*	0.85*
หัวหน้าแผนก	$\bar{X}$ = 4.90		-	0.13
ผู้บริหาร	$\bar{X}$ = 5.03			-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรตำแหน่งงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายในสูงกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายในสูงกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	ฝ่ายบริหาร/ธุรการ		ฝ่ายแพทย์		ฝ่ายบัญชี		ฝ่ายการพยาบาล		ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์		ฝ่ายเทคนิคการแพทย์		*F*	Sig.(2-tailed)
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.21	0.55	4.71	0.11	4.37	0.47	4.24	0.56	4.59	0.33	4.15	0.58	2.231	.056
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	3.88	0.51	4.37	0.47	4.01	0.53	4.39	0.46	4.08	0.55	4.03	0.54	0.500	.775
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	3.94	0.56	4.68	0.39	4.15	0.48	4.59	0.33	4.39	0.47	4.71	0.11	1.688	.143
ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน	4.03	0.54	4.64	0.49	4.17	0.47	4.37	0.47	4.56	0.34	3.88	0.51	1.754	.128
รวม	4.36	0.47	4.02	0.54	4.17	0.45	4.18	0.49	4.61	0.36	4.41	0.42	1.533	.185

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรในแต่ละปัจจัย จำแนกตามอายุงาน

n = 120

ปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กร	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1		2 - 4		5 – 7		8 – 10		มากกว่า 10		*F*	Sig. (2-tailed)
	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	3.93	0.52	4.09	0.60	4.40	0.55	4.45	0.54	4.71	0.69	15.35	.000*
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ	3.81	0.55	3.89	0.56	3.92	0.51	4.04	0.61	4.27	0.67	3.318	.013*
ด้านการเรียน รู้และการเจริญเติบโต	3.78	0.59	4.00	0.65	4.04	0.63	4.19	0.66	4.53	0.53	6.772	.000*
ด้านกระบวนการดำเนิน งานภายใน	3.83	0.54	4.05	0.62	4.06	0.61	4.20	0.67	4.59	0.52	8.569	.000*
รวม	3.84	0.53	4.01	0.63	4.11	0.59	4.22	0.62	4.53	0.55	10.17	.000*

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตาราง 4.23 พบว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1ปี $\bar{X}$ = 3.93	2 – 4 ปี $\bar{X}$ = 4.09	5 – 7 ปี $\bar{X}$ = 4.40	8 – 10 ปี $\bar{X}$ = 4.45	มากกว่า 10 ปี $\bar{X}$ = 4.71
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1	$\bar{X}$ = 3.93	-	0.16	0.47*	0.52*	0.78*
2 – 4 ปี	$\bar{X}$ = 4.09		-	0.31*	0.36*	0.62*
5 – 7 ปี	$\bar{X}$ = 4.40			-	0.05	0.31*
8 – 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.45				-	0.26*
มากกว่า 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.71					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ตามตัวแปรอายุงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานธุรกิจสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		$\bar{X}$ = 3.81	$\bar{X}$ = 3.89	$\bar{X}$ = 3.92	$\bar{X}$ = 4.04	$\bar{X}$ = 4.27
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1	$\bar{X}$ = 3.81	-	0.08	0.11	0.23*	0.46*
2 – 4 ปี	$\bar{X}$ = 3.89		-	0.03	0.15	0.38*
5 – 7 ปี	$\bar{X}$ = 3.92			-	0.12	0.35*
8 – 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.04				-	0.23*
มากกว่า 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.27					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ตามตัวแปรอายุงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		$\bar{X}$ = 3.78	$\bar{X}$ = 4.00	$\bar{X}$ = 4.04	$\bar{X}$ = 4.19	$\bar{X}$ = 4.53
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1	$\bar{X}$ = 3.78	-	0.22*	0.26*	0.41*	0.75*
2 – 4 ปี	$\bar{X}$ = 4.00		-	0.04	0.19	0.53*
5 – 7 ปี	$\bar{X}$ = 4.04			-	0.15	0.49*
8 – 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.19				-	0.34*
มากกว่า 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.53					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตามตัวแปรอายุงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรอายุงานแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 120

ผลต่างค่าเฉลี่ยความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I		ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1ปี	2 – 4 ปี	5 – 7 ปี	8 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		$\bar{X}$ = 3.83	$\bar{X}$ = 4.05	$\bar{X}$ = 4.06	$\bar{X}$ = 4.20	$\bar{X}$ = 4.59
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ1	$\bar{X}$ = 3.83	-	0.22*	0.23*	0.37*	0.76*
2 – 4 ปี	$\bar{X}$ = 4.05		-	0.01	0.15	0.54*
5 – 7 ปี	$\bar{X}$ = 4.06			-	0.14	0.53*
8 – 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.20				-	0.39*
มากกว่า 10 ปี	$\bar{X}$ = 4.59					-

*Sig.(2-tailed) $\leq$ 0.05

จากตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ตามตัวแปรอายุงานรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน2 – 4 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน5 – 7 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงาน8 – 10 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี.

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลต่อความเป็นเลิศของ โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมแตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำนวน 150 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำนวน 120 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศขององค์กร และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการด้านต่างๆ

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 สัปดาห์ระหว่างวันที่ 2-8 กุมภาพันธ์2553 โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากบุคลากรของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม จำนวน 150 ฉบับ คัดเลือกที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 120 ฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติใน

การทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t–test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 มีรายได้ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 45 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 มีระดับตำแหน่งเป็นผู้ปฏิบัติการ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 90 หน่วยงานที่สังกัดฝ่ายการพยาบาล จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2

1.4.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน พบว่า

ระดับความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.22) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับดีทั้ง 4 ด้านโดยที่ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.39) รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ($\overline{X}$ = 4.24) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ($\overline{X}$ = 4.19) ส่วนด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีค่าฉลี่ยต่ำสุด ($\overline{X}$ = 4.04) นอกจากนี้ในแต่ละด้านยังจำแนกเป็นรายข้อย่อยตามรายละเอียดดังนี้

ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ ในขณะที่อีก 4 ข้อ อยู่ในระดับดี โดยข้อการเป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การรับรองมาตรฐานสากล JCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.63) รองลงมาได้แก่ การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยและมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ($\overline{X}$ = 4.52) การได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง ($\overline{X}$ = 4.47) มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมีผลกำไรต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.36) มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา ($\overline{X}$ = 4.21) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.16)

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าสามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.23) รองลงมา ได้แก่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) อย่างเป็นระบบชัดเจนและสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.13) สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.10) ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.96) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ ($\overline{X}$ = 3.79)

ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.28) รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนและจัดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ = 4.21) องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค ($\overline{X}$ = 4.18) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล ($\overline{X}$ = 4.17) บุคลากรมีความกระตือรือร้นสำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\overline{X}$ = 4.13)

ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.38) รองลงมา ได้แก่ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆและ/หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล ($\overline{X}$ = 4.31) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์แข่งขัน($\overline{X}$ = 4.25) มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆโดยแสดงผลเพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.24) ให้

ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 4.19) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากร($\overline{X}$ = 4.14) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน($\overline{X}$ = 4.13)

1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมแตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศแตกต่างกัน

1) เพศ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) อายุ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน คือด้านผลการดำเนิน งานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่าคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 30 – 39 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปกับกลุ่มที่มีอายุ 40 – 49 ปี

กลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 4 ด้าน สูงกว่าทั้ง 3 กลุ่ม

3) รายได้ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในมากที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่าคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 5,000 – 10,000 บาท

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 บาท

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปกับกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท

กลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้าน สูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

4) ระดับการศึกษา ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ตำแหน่งงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผลการดำเนินงานธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในมากที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่าคู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้ปฏิบัติการ

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารกับกลุ่มที่มีตำแหน่งงานหัวหน้าแผนก

โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 3 ด้าน สูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

6) หน่วยงานที่สังกัด ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) อายุการทำงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

กลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน และเมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ1

(2) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 2 – 4 ปี

(3) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 5 – 7 ปี

(4) คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 8 – 10 ปี

โดยกลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้ง 4 ด้าน สูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องศึกษาการพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม สรุปผลได้ดังนี้

1. ด้านความเป็นเลิศขององค์กร ของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการตามลำดับ

2. ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การเป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การ-รับรองมาตรฐานสากล JCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยและมีบุคลากรที่มีศักยภาพได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมีผลกำไรต่อเนื่อง มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา และมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

3. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รอง ลงมาได้แก่ มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) อย่างเป็นระบบชัดเจนและสม่ำเสมอสามารถ รักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการ ซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอตามลำดับ

4. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียง ลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า องค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนและจัดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆ เพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล บุคลากรมีความกระตือรือร้น และใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองตามลำดับ

5. ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียง ลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคน และแต่ละหน่วยงานภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking)ผล การดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆและ/หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล องค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์ แข่งขัน มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆโดยแสดงผลเพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจนให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากรและการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกันตามลำดับ

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกรายด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และ ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน พบว่า

2.1.1 ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ ในขณะที่อีก 4 ข้อ อยู่ในระดับดี โดยข้อการเป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การรับรองมาตรฐานสากล JCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.63) รองลงมาได้แก่ การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยและมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ($\overline{X}$ = 4.52) การได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง ($\overline{X}$ = 4.47) มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมีผลกำไรต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.36) มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา ($\overline{X}$ = 4.21) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.16) อาจกล่าวได้ว่า พนักงานมีทัศนคติและความเชื่อมั่นในองค์กรว่าโรงพยาบาลเชียงใหม่รามมีความเป็นเลิศในด้านมาตรฐานสากลและเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีผลประกอบการที่ดี มีกลยุทธ์ทางด้านการเงินที่เป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น มีการเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.2 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ พบว่า

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.04) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าสามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.23) รองลงมา ได้แก่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) อย่างเป็นระบบชัดเจนและสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.13) สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 4.10) ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 3.96) อาจกล่าวได้ว่า บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีโดยเฉพาะด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้า/ผู้รับบริการและนำไปสู่ความจงรักภักดีในชื่อของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม แต่ข้อที่น้อยที่สุดคือการกล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ ($\overline{X}$ = 3.79) อาจกล่าวได้ว่า

โรงพยาบาลเชียงใหม่รามให้บริการการรักษาที่เป็นเลิศแต่ยังมีข้อด้อย เช่น ค่าใช้จ่ายในการเข้ามารับบริการแต่ละครั้งค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆในจังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ลูกค้า/ผู้รับบริการกล่าวถึงองค์กรในแง่ลบว่าค่าใช้จ่ายแพงเกินไป ฯลฯ ดังนั้นในข้อนี้บริษัทควรมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ ๆ เพื่อนำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา

2.1.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าองค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.28) รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนและจัดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ($\overline{X}$ = 4.21) องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค ($\overline{X}$ = 4.18) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล ($\overline{X}$ = 4.17) บุคลากรมีความกระตือรือร้นสำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ ใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\overline{X}$ = 4.13) ดังนั้นตรงส่วนนี้องค์กรควรสร้างความตระหนักรับรู้ให้แก่พนักงานในองค์กรว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้พนักงานมีความใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น โดยองค์กรควรมีการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงาน โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถให้ความรู้คำแนะนำ และตอบคำถามแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องชัดเจน ซึ่งความรู้ความเข้าใจที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรมดังกล่าว พนักงานจะสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจพัฒนาศักยภาพของตนเองได้

2.1.4 ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน พบว่า

ระดับของปัจจัยสร้างการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน โดยรวมอยู่ในระดับดี ($\overline{X}$ = 4.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับการปฏิบัติที่เป็นเลิศอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานภายใน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\overline{X}$ = 4.38) รองลงมา ได้แก่ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆและ/

หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล ($\overline{X}$ = 4.31) องค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์แข่งขัน($\overline{X}$ = 4.25) มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆ โดยแสดงผลเพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.24) ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น ($\overline{X}$ = 4.19) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากร($\overline{X}$ = 4.14) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน($\overline{X}$ = 4.13) ตรงส่วนนี้องค์กรควรสร้างความตระหนักรับรู้ว่าพนักงานทุกคนเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่จะนำพาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า กระบวนการปฏิบัติงานภายในขององค์กรสามารถก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นได้ โดยเฉพาะการใช้ Value chain (การส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานภายในแต่ละขั้นตอน) ส่วนการทำ Benchmark องค์กรควรจะดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับเครื่องมือแบบอื่นๆ เช่น การจัด ทำตัวชี้วัด (KPI) การประกันคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วองค์การ การวิเคราะห์การแข่งขัน เป็นต้น จึงจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและการที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เจตนารมณ์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรแตกต่างกัน

2.2.1 เพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงของบริษัทมีคุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานมิได้มีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงก็สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้โดยไม่แตกต่างกัน

2.2.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 3 กลุ่มในทุกๆด้านโดย อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ และมีทักษะในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า อีกทั้งผู้ที่มีอายุน้อยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่งบรรจุใหม่

และกำลังศึกษาระบบกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆของหน่วยงาน จึงทำให้พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมสูงกว่าทุกอายุ

2.2.3 รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมและรายด้าน 3 ด้านคือด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กร สูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม อาจเป็นเพราะ พนักงานที่มีรายได้มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไปเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารและหัวหน้าแผนก จึงมีการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่า

ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานของโรงพยาบาลต้องปฏิบัติงานตามนโยบายที่องค์กรกำหนด ดังนั้นจึงทำให้พนักงานของโรงพยาบาลที่มีรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2.4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบายขององค์กรที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานให้แก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ประกอบกับมีการแสดงผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความคืบหน้าการดำเนินงานของโรงพยาบาล ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2.5 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมและรายด้าน 3 ด้านคือ ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านกระบวนการดำเนินงานภายในแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งงานผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ความตระหนักและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความตระหนักรับรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและขยายผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบและทำความเข้าใจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานของโรงพยาบาลต้องปฏิบัติงาน

ตามนโยบายที่องค์กรกำหนด ดังนั้นจึงทำให้พนักงานของโรงพยาบาลที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2.6 หน่วยงานที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานของโรงพยาบาลต้องปฏิบัติงานตามนโยบายที่องค์กรกำหนด ดังนั้นจึงทำให้พนักงานของโรงพยาบาลที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2.2.7 อายุการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศขององค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 4 กลุ่ม อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และมีทักษะใน การทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า อีกทั้งผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่งบรรจุใหม่ และกำลังศึกษาระบบกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆของหน่วยงาน จึงทำให้พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมสูงกว่าทุกอายุการทำงาน

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านผลการเนินงานของธุรกิจ ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทุกระดับ และทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกระดับ ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า/ผู้มารับบริการให้ทั่วถึงและทำอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ควรให้การสนับสนุนพนักงานในการศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้นและการอบรมดูงานนอกสถานที่เพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

4. ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ควรมีการสื่อสารในเรื่องตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานและการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดให้

ชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กร และควรสร้างทัศนคติของหน่วยงานต่างๆภายในให้เป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความเป็นเลิศขององค์กร ของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระดับความเป็นเลิศขององค์กร ของโรงพยาบาลเชียงใหม่รามกับโรงพยาบาลอื่นๆ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ* หน่วยที่ 1, 2 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2546

สมหมาย ศรีทรัพย์ (2546) *การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง* ภาคนิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ (2546) *การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชน* รายงานการวิจัยด้านกำลังคน กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

พยนต์ อุบลบาล *แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและผลิตภาพด้านการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม บ. ไฮเทค แอพ พาเรล จำกัด* Available at: http://department.utcc.ac.th/ November 2008

นภัสกร รุ่งสว่าง (2552) *การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด* การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ยุทธ ไกยวรรณ์ (2552) *วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย 1 Step by Step SPSS* กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด

สรชัย พิศาลบุตร. (2550). *การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม.* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด

วิเชียร วิทยอุดม (2549) *พฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ Benchmarking.* Available at: http://www.onesqa.ot.th

สมพร เพชรสงค์ *Best Practice.* Available at: http://www.bpcd.net/content/admin/ceo_7.pdf April-June 2005.

Robert S Kaplan and David P. Norton. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action.* Boston : Harvard Business School Press, 1996.

David Parmenter. *Key Performance Indicators : Developing Implementing and Using Winning KPIs.* New York : Wiley Publishers, 1996.

Moorhead and Griffin. *Organizational Behavior: Managing people and organization.* Houghton Mifflin Publishers, 2006.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์* สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543 (เอกสารอัดสำเนา)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) : รวมบทความวิชาการ100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย* ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543

Richard S. Williams. *Performance Management : Perspectives on Employee Performance.* An International Thomson Publishing Company, 1998.

พสุ เดชะรินทร์ (2545) *กลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโทตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรโดยขอบเขตของการวิจัยจะวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ดังนั้นเพื่อให้การเก็บข้อมูลนี้เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความร่วมมือทางผู้ตอบแบบสอบถามและผู้บริหารทุกท่าน กรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด และตอบทุกข้อ โดยให้ทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่กำหนด ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้ตอบไม่ต้องระบุ ชื่อ- นามสกุลของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลของท่านจะถูกปิดเป็นความลับซึ่งจะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 6 แผ่น (รวมแผ่นนี้) ได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1. แบบสอบถามด้านข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 1 แผ่น

ส่วนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร จำนวน 3 แผ่น

ส่วนที่ 3. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ จำนวน 1 แผ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

กรุณาเขียนเครื่องหมาย √ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะแต่ละข้อของตัวท่านเอง

1.1 เพศ

○ ชาย ○ หญิง

1.2 อายุ

○ ต่ำกว่า 30 ปี ○ 30 – 39 ปี

○ 40 – 49 ปี ○ ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

1.3 รายได้

○ 5,000 – 10,000 บาท ○ 10,001 – 15,000 บาท

○ 15,001 – 20,000 บาท ○ 20,001 – 25,000 บาท

○ มากกว่า 25,000 บาทขึ้นไป

1.4 ระดับการศึกษา

○ มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ○ อาชีวศึกษา

○ ปริญญาตรี ○ สูงกว่าปริญญาตรี

1.5 ตำแหน่งงาน

○ ผู้บริหาร ○ หัวหน้าแผนก

○ ผู้ปฏิบัติการ

1.6 หน่วยงานที่สังกัด

○ ฝ่ายบริหาร/ธุรการ ○ ฝ่ายแพทย์

○ ฝ่ายบัญชีการเงิน ○ ฝ่ายการพยาบาล

○ ฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์ ○ ฝ่ายเทคนิคการแพทย์

1.7 ระยะเวลาทั้งหมดที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลนี้

○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ○ 2 – 4 ปี

○ 5 – 7 ปี ○ 8 – 10 ปี

○ มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม กรุณาเขียนเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านต่างๆขององค์กรของท่าน ดังนี้

(1) เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก
(2) เห็นด้วย หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
(3) ไม่แน่ใจ หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้
(4) ไม่เห็นด้วย หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต้องปรับปรุง
(5) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ					
1.1 มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนโดยมีผลกำไรต่อเนื่อง					
1.2 มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์มาตรฐานของธุรกิจโรงพยาบาลเสมอมา					
1.3 เป็นโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลดีภายใต้การรับรองมาตรฐานสากล JCI มีระบบคุณภาพ HA และ ISO 9001					
1.4 เป็นโรงพยาบาลชั้นนำด้านเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัยและมีบุคลากรที่มีศักยภาพ					
1.5 ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในวงกว้าง					
1.6 มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง					
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ					
2.1 สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ในจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
2.2 สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ					
2.3 มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(CRM) อย่างเป็นระบบชัดเจนและสม่ำเสมอ					
2.4 ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ					
2.5 ลูกค้ามีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำกับโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต					
3.1 มีการวางแผนและจัดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม					
3.2 องค์กรเน้นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและเสมอภาค					
3.3 มีการส่งเสริมและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์การทำงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในโรงพยาบาล					
3.4 บุคลากรมีความกระตือรือร้นและใฝ่หาความรู้ในงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
3.5 องค์กรมีความตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
4. ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน					
4.1 องค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับสภาวการณ์แข่งขัน					
4.2 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับ					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
บุคคลเพื่อสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคลากร					
4.3 ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น					
4.4 มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับโรงพยาบาลอื่นๆและ/หรือองค์กรที่เป็นเลิศในระดับสากล					
4.5 มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงานภายใน					
4.6 การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆภายในเป็นไปอย่างประสานกลมกลืนและเป็นเอกภาพสู่เป้าหมายเดียวกัน					
4.7 มีการแสดงผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานด้านต่างๆโดยแสดงผลเพื่อให้บุคลากรได้เห็นอย่างชัดเจน					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการด้านต่างๆ

3.1 ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ

.....

.....

.....

.....

3.2 ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ

.....

.....

.....

.....

3.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

.....

.....

.....

.....

3.4 ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน

.....

.....

.....

.....

3.5 ด้านอื่นๆ (ระบุ)

.....

.....

.....

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวภัทรนันท์ เพ็ชรแก้ว
วัน เดือน ปีเกิด	9 พฤษภาคม 2526
สถานที่เกิด	เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	พย.บ. มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี 2548
สถานที่ทำงาน	โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม
	เลขที่ 8 ถ.บุญเรืองฤทธิ์ ต.ศรีภูมิ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50200
ตำแหน่ง	พยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก