

**กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร
ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด**

นางสาวอุมาพร จินดาสอน

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Strategy for Organization Competency Development
At Apex Event Management Co.,Ltd.**

Miss Umaporn Jindason

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

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กรของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์

แมนเนจเม้นท์ จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวอุมาพร จินดาสอน **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะองค์กรโดยรวม และ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยคือ พนักงานของ บริษัทเอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 62 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ (1) พนักงานระดับปฏิบัติงาน (2) พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน (3) เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส และ (4) ผู้จัดการ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของ พนักงานและลูกจ้าง บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด ที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะ องค์กร มาทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับสมรรถนะองค์กรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 7 ด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำองค์กร การ มุ่งเน้นตลาดและลูกค้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง มีเพียงสมรรถนะด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะองค์กรของ บริษัท เอ เพ็กซ์ อีเว้นท์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ที่แตกต่างกันจะ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ การพัฒนา สมรรถนะองค์กร บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ ด้วยความเสียสละ ความอนุเคราะห์อย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และคนในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ ของผู้วิจัยที่เป็นกำลังในให้แก่ผู้วิจัยในระหว่างที่ทำการศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้จนสำเร็จการศึกษา คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

อุมาพร จินดาสอน

ธันวาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ	9
ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	12
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	56
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้.....	59
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรของ บริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	71
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิด การพัฒนาสมรรถนะองค์กร	79
บทที่ 5 สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ	81
สรุปการวิจัย	81
อภิปรายผล	86
ข้อเสนอแนะ	92
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก.....	96
ก แบบสอบถามการวิจัย.....	97
ข ค่าสถิติของผลการศึกษา.....	105
ประวัติผู้ศึกษา.....	108

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ	28
ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลส่วนบุคคล ของพนักงาน บริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	59
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการนำองค์กร ในการพัฒนา สมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	63
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการ พัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ...	64
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	65
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการวัด การวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้ ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	66
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	67
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการกระบวนการ ในการ พัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ...	69
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในการพัฒนา สมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด	70
ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ	72
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ.....	72
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอพีทซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุด.....	73
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุดรายคู่ ด้วยวิธี LSD	74
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุการทำงาน	75
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง	75
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD.....	76
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพ.....	77
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับเงินเดือน.....	77
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับเงินเดือน รายคู่ ด้วยวิธี LSD	78
ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนา สมรรถนะองค์กร	79

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับความสามารถเชิงสมรรถนะ	10
ภาพที่ 2.2 ความเชื่อมโยงและบูรณาการของหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ	24

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจและสังคมโลกปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเผชิญการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะองค์กร เพื่อนำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Award – TQA) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศไทย และเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยใช้พื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้

การแข่งขันที่เข้มข้น เป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผู้บริหารต่างตระหนักกันดีทุกคน แต่ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถตอบสนองความท้าทายนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการตอบสนองความท้าทายดังกล่าวไม่เพียงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น ยังต้องขยายตัวเพื่อความยั่งยืนขององค์กรอีกด้วย การนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจในการนำมาพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด เป็นบริษัทผู้ให้บริการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการครบวงจร โดยตลอด ระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานเอกชนและหน่วยงานราชการให้เป็นผู้บริหาร โครงการจัดงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ปัจจุบัน องค์กรต่าง ก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสารการตลาดในรูปแบบการตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing / below the line) มากขึ้นกว่าเดิมที่มุ่งเน้นแต่เฉพาะการตลาดแบบมวลชน (Mass Communication / above the line) ซึ่งต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงและอาจจะ

ไม่ได้รับการตอบสนองจากกลุ่มเป้าหมายเท่าที่ควร ซึ่งการสื่อสารการตลาดในรูปแบบการตลาดเชิงกิจกรรมจะเน้นการตอบสนองของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ได้รับประสบการณ์และความพึงพอใจของลูกค้าและจะส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณทางการตลาด

การจัดงานแสดงสินค้าและ นิทรรศการ (Trade Show & Exhibition) ใช้เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของกลยุทธ์การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) จากผลการวิจัยของ AC Nielsen (Thailand) เกี่ยวกับการใช้จ่ายผ่านสื่อโฆษณาแยกตามรายผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบระหว่างปี 2545 และปี 2546 พบว่า มีการใช้จ่ายผ่านการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 63 ในขณะเดียวกัน ยังสำรวจพบอีกว่ามูลค่ารวมของการจัดการตลาดเชิงกิจกรรมมีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา และขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 23 ในปี พ.ศ. 2547 ส่วนการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการนั้นมีมูลค่าตลาดประมาณ 3,000-5,000 ล้านบาทและมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10-15% โดยในแต่ละปี นอกจากนี้ การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนโยบายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สมาคม และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการให้เทียบเท่าระดับนานาชาติ ส่งผลให้ปัจจุบันประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความพร้อมในการจัดแสดงสินค้าและนิทรรศการเป็นอันดับที่ 4 ของเอเชียแปซิฟิก และเป็นอันดับที่ 24 ของโลกในการจัดงานแสดงสินค้าโดย International Congress & Convention Association (ICCA) ทั้งนี้ ภาครัฐบาลยังได้เตรียมงบประมาณมากกว่า 1,000 ล้านบาท สำหรับการส่งเสริมธุรกิจ MICE (E : Exhibition) โดยจะเป็นการจัดสรรภายใน 10 ปี โดยผ่านสำนักงานส่งเสริมการจัดการประชุมและนิทรรศการนานาชาติ (TCEB) และสมาคมที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้มีการเสนอตัวเป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้า รวมไปถึงงบประมาณสนับสนุนการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

จากแนวโน้มดังกล่าว จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในปัจจุบันจะได้รับผลกระทบการชะลอตัวของเศรษฐกิจและปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองบ้าง แต่ก็ไม่ได้รับความเสียหายมากเท่ากับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากอุตสาหกรรมการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการเตรียมการจัดงานและมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการจัดงานแสดงสินค้าและนิทรรศการได้กลายเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญของผู้ประกอบการจึงทำให้ธุรกิจต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมนี้มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละขั้นตอนของการเจริญเติบโตในวิชาชีพ สามารถช่วยในการกำหนดเรื่อง

ที่ต้องพัฒนา การออกแบบเรื่องของการพัฒนาและความต้องการ ในการพัฒนาในแต่ละระดับของบุคคลให้เป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับต่าง ๆ สามารถที่จะทราบและเห็นแนวทางในการ ที่จะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับภารกิจในการทำงานได้อย่างถูกต้อง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ 2547 : 68)

ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะ (Competency) มาใช้เป็นปัจจัย ในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ด้วยการตอบสนองความต้องการขององค์กรในการสรรหาผู้ที่มีความสามารถที่สุดเข้ามาทำงานและการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร อีกทั้ง “ความสามารถ” ยังมีความสำคัญกับ “ผู้ทำงานที่มีความสามารถ” ในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับยุทธศาสตร์และคุณค่าขององค์กร

จึงนำมาซึ่ง การศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กรของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด” เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะองค์กรโดยรวม
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะองค์กร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้จะนำเอารางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่นำเกณฑ์ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐาน โลก ได้แก่ ความชัดเจนเป็นรูปธรรมในการนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาบุคลากร เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส รายได้

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะองค์กร โดยการนำหลักของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Award – TQA)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข ทำให้มั่นคง ทำให้ก้าวหน้า และมีความเจริญ ขึ้นกว่าเดิม

6.2 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนกลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การเริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่าง ทั้งองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

6.4 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของกิจการธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงการนำวิธีการ หรือแนวทางการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา

6.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) หมายถึง รางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

6.6 สมรรถนะองค์กร ด้านการนำองค์กร หมายถึง การดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงผลการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรและกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

6.7 สมรรถนะองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความได้เปรียบขององค์กร

6.8 สมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมายถึง การตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

6.9 สมรรถนะองค์กร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การตรวจประเมินว่า องค์กรเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

6.10 สมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร หมายถึง การตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร หนวุดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

6.11 สมรรถนะองค์กร ด้านการจัดการกระบวนการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

6.12 สมรรถนะองค์กร ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ หมายถึง การตรวจประเมินว่าองค์กรอธิบายผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงด้วย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงทราบระดับสมรรถนะขององค์กรและระดับของปัจจัยองค์ประกอบสมรรถนะองค์กร

7.2 เป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

7.3 เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอพีเคซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีแนวคิด (Concept) ทฤษฎี (Theory) และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ
 - 1.1 ประเภทของความสามารถเชิงสมรรถนะ
 - 1.2 การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิค
 - 1.3 ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ
2. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา
 - 2.1 แนวความคิดและความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 2.2 ค่านิยมหลัก กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 2.3 โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 2.4 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 2.5 คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ
 - 2.6 แนวความคิดและทฤษฎีของโครงสร้างเกณฑ์และการให้คะแนน
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ

ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากพฤติกรรม (Behaviors) ในการทำงาน ที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ ดังนั้นขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) หมายถึง อุปนิสัย (Trait) เจตคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลคนนั้น
2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวก และแง่ลบ โดยเฉพาะส่วนขององค์กรต้องการให้แสดงออกในแง่บวก และการคิดสร้างสรรค์

3. ผลสำเร็จ (Accomplishment) หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการกระทำ ในมุมมองของการจัดการบุคลากร จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น และการบริการที่ดี

ความสามารถเชิงสมรรถนะของคนสามารถเกิดได้ 3 ทาง คือ

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
3. เกิดจากการศึกษาฝึกอบรม

1.1 ประเภทของความสามารถเชิงสมรรถนะ

ความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1.1 ความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ เป็นความสามารถที่ทุกตำแหน่งในองค์กรต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ

- 1) ด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2) ด้านทั่วไป เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การประสานงาน
- ในการคัดเลือกความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก จะต้องคำนึงถึง

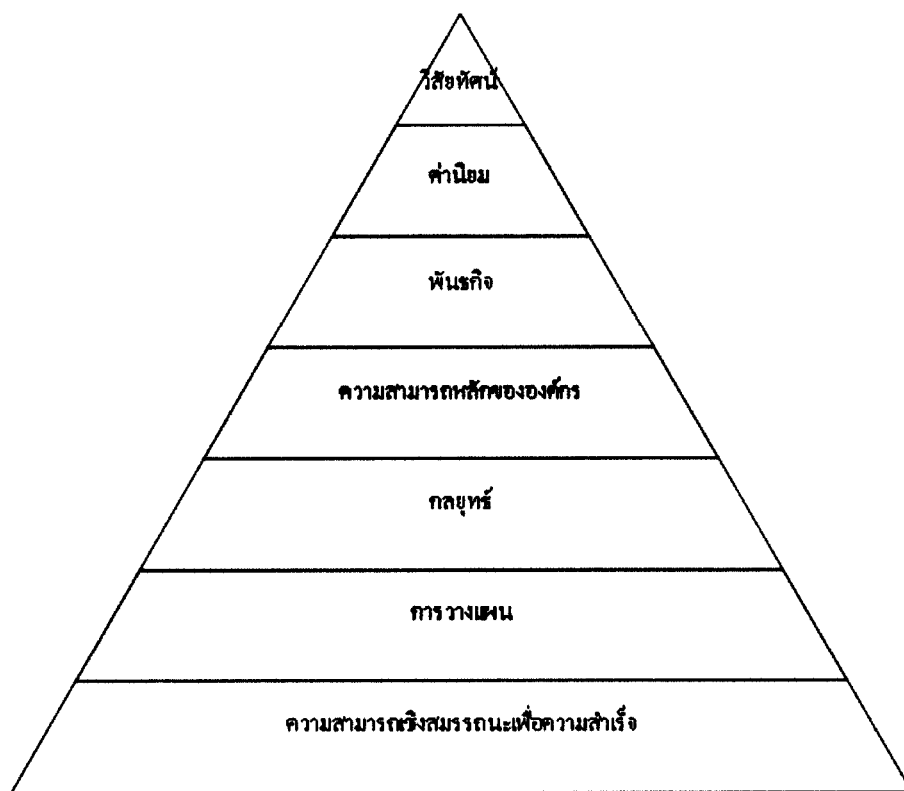
1) ความสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร (Organization Competence)

2) แสดงถึงความสำเร็จขององค์กร (Organization Success) หรือมีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด (The Organization Impact)

1.1.2 ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical/Functional Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานได้ จึงเป็นความสามารถที่อิงตามเนื้อหา (Job Content) เป็นหลัก เช่น การบริหารโครงการ การพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นการคัดเลือกความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค จึงพิจารณาจากความสำคัญ และมีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก

1.2 การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิค

การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิค (Core and Technical Competencies) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ เพราะว่า องค์กรจะต้องคัดสรรกลุ่มความสามารถเชิงสมรรถนะ ที่จะต้องมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความสำคัญ (Importance) และผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ (Business Impact) ซึ่งความสามารถเชิงสมรรถนะ จะต้องสัมพันธ์กับ วิสัยทัศน์, ค่านิยม และกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Alignment to Vision, Values and Strategies)



ภาพที่ 2.1 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับความสามารถเชิงสมรรถนะ

ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ = Competency-based approach* กรุงเทพมหานคร บริษัท โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด

ก่อนที่จะมีการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และเทคนิค (Core & Technical Competencies) องค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบ หรือพัฒนาตัวแบบความสามารถหลักเชิง

สมรรถนะ (Competency Model) ก่อนเพราะว่า จะทำให้รู้สึกถึงส่วนผสมของความสามารถเชิงสมรรถนะที่องค์กรต้องการ

ตัวแบบของความสามารถเชิงสมรรถนะ จะอธิบายส่วนผสมของความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ต้องการให้สอดคล้องกับมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรและใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลงาน และการวางแผนอาชีพ

ตัวแบบของความสามารถเชิงสมรรถนะมีหลากหลายรูปแบบ แต่จะไม่มีสูตรตายตัว หรือสูตรสำเร็จ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรเป็นสำคัญ

1.2.1 ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

- 1) องค์กรมีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2) องค์กรมีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดผล ประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) องค์กรสามารถพัฒนาและเปลี่ยนความสามารถของมนุษย์มาเป็น ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร/จัดการ

- 1) มีมาตรฐานในการบริหารทรัพยากร
- 2) พัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและองค์กร
- 3) สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ลดอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่มีต่อพนักงาน

- 1) พนักงานสามารถประเมินตนเองด้านจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กร
- 2) พนักงานสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1 แนวความคิดและความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลภจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินการไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

2.1.1 วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อช่วยปรับปรุงผลดำเนินการขององค์กรทั้งในวิธีปฏิบัติ ความสามารถและผลลัพธ์

2) เพื่อให้เกิดการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรทุกรูปแบบ

3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานสำหรับการทำความเข้าใจ และจัดการผลดำเนินงาน และเพื่อชี้นำองค์กรในการวางแผนและสร้างโอกาสในการเรียนรู้

2.1.2 ประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลก ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัลองค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสดังเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.2 กำนियมหลัก แนวคิด และกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จุดประสงค์: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชิดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทุกประเภท
- 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กรรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

2.3 เป้าหมายของเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้ถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ คือ

1) การส่งมอบคุณค่าที่เกิดจากการปรับปรุงให้กับลูกค้า การทุ่มเทให้กับความสำเร็จในด้านการตลาด

2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถขององค์กรทั่วองค์กร

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

2.3.1 หลักและแนวคิด การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้อิงค่านิยมหลักและแนวคิด หรือหลักการในการทำงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

2) ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-driven excellence)

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (Organization and personal learning)

4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ (Valuing employees and partners)

5) การมีความคล่องตัว (Agility)

6) การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง (Focus on future)

7) การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม (Managing for innovation)

8) การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง (Managing by fact)

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

10) การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน (Focus on results and creating value)

การมีมุมมองเชิงระบบ (System perspective) พบว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะมีความเชื่อใน “ค่านิยมหลักและแนวคิด” หรือหลักในการทำงาน” ข้างต้น ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานได้ “หลักการในการทำงาน” นี้ถูกนำมาใช้เป็นหลักในการสร้างข้อกำหนดต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันและกันอย่างบูรณาการ ข้อกำหนดดังกล่าวรวมกันเป็นองค์ประกอบของเกณฑ์บริหารจัดการที่มุ่ง “ผลสัมฤทธิ์” ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและให้ความสำคัญกับลูกค้า กำหนดค่านิยมขององค์กรให้ชัดเจน และตั้งความคาดหวังให้สูงในเรื่องผลลัพธ์ ทั้งนี้เรื่องที่ต้องทำทั้ง 4 ประการข้างต้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายอย่างสมดุล ผู้นำระดับสูงต้องเชื่อมั่นว่า กลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการในการทำงานที่กำหนดขึ้นมาต้องทำให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศและสร้างแรงบันดาลใจหรือจูงใจให้พนักงานเกิดการสร้างนวัตกรรม เพิ่มพูนความรู้ และความสามารถของตน “หลักการดำเนินงาน” และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาจะเป็นเครื่องมือชี้นำการดำเนินการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างดี ผู้นำระดับสูงจะต้องสร้างองค์กร พัฒนาคนและเรียนรู้ รวมถึงการมีความคิดที่สร้างสรรค์และนำความคิดดังกล่าวไปสร้าง ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร ให้ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการที่ตนเองใช้ในการดำเนินการและผลการดำเนินการต่าง ๆ ในทำนองเดียวกันขณะบุคคลดังกล่าวก็จะต้องมีความรับผิดชอบต่ออย่างเต็มที่ในหลายเรื่องด้วยกันที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย จริยธรรม วิสัยทัศน์ และผลจากการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ และมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถต่อยอดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความศรัทธาให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

2) ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจว่าคุณภาพและสมรรถนะขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในทุกเรื่องที่ทำให้คุณค่ากับลูกค้า ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ตลอดจนนิเวศต่าง ๆ ในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง การดำเนินการในลักษณะนี้จะทำให้องค์กรได้ลูกค้าใหม่ ลูกค้าเดิมพอใจ ลูกค้านิยมองค์กรมากกว่าคู่แข่ง ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในด้านดีและบอกต่อ ลูกค้ามีความภักดีและธุรกิจขยายมากขึ้น “ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” นั้นประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือการทำความเข้าใจ ความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคตทั้งในส่วนตลาดเดิมและตลาดใหม่

ทัศนคติและความพึงพอใจของลูกค้าที่ต่อองค์กร ย่อมมาจากประสบการณ์ของลูกค้าในทุกขั้นตอนของการซื้อสินค้าและบริการ ตลอดจนการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการดังกล่าว ในหลายปัจจัยที่มีผลทำให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดี และมีความพึงพอใจต่อองค์กร

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่ได้มีความหมายเพียงแต่ความพยายามในการลดข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติที่กำหนดไว้หรือการลดคำร้องเรียนจากลูกค้าเท่านั้น อย่างไรก็ตามการลดข้อผิดพลาดในการทำงาน รวมทั้งการป้องกันสาเหตุที่เป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจล้วนเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้าทั้งสิ้น และถือเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วย นอกจากนี้การที่องค์กรสามารถแก้ปัญหาข้อผิดพลาดในการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้านั้น จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่สนอง ไม่เพียงแต่ความต้องการพื้นฐานเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติและคุณลักษณะที่สูงกว่าขั้นพื้นฐาน โดยมีความโดดเด่นและความแตกต่างจากคู่แข่ง ความโดดเด่นและความแตกต่างอาจเป็นเรื่องของการทำสิ่งใหม่หรือการปรับปรุงสิ่งเดิมที่องค์กรนำเสนอให้ลูกค้าให้ดีขึ้น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ควบคู่กับบริการที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย การใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการผูกสัมพันธ์กับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้ การขยายส่วนแบ่งตลาดและความเติบโตของธุรกิจ องค์กรจะต้องมีไว้ต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง ภายใต้อัตลักษณ์การทำงาน “ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า” องค์กรต้องรู้ทันปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือความภักดีต่อองค์กร ความสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดได้ รู้ทันต่อผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่คู่แข่งนำเสนอ ก้าวทันการพัฒนาเทคโนโลยี และตอบสนองอย่างรวดเร็วและคล่องตัวต่อลูกค้าและต่อตลาดที่เปลี่ยนแปลง

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล องค์กรสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ด้วยการที่แนวทางและวิธีการที่ดีในการสร้างการเรียนรู้ขององค์กรและของพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กร หมายความว่า การปรับปรุงเรื่องเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือการทำให้เกิดเรื่องใหม่หรือสิ่งใหม่เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายใหม่หรือสร้างแนวทางใหม่ ๆ ได้ ที่สำคัญก็คือการเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- (1) การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน
- (2) มีการปฏิบัติระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร
- (3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (Root Cause)
- (4) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

(5) ทำให้พนักงานอยากเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่สำคัญ หรือทำให้เรื่องเดิมดีขึ้น

แหล่งของการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมาจากหลายแหล่ง อาทิ ความคิดเห็นของพนักงาน ผลวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศระหว่างกัน การเปรียบเทียบผล แนวทางและวิธีการกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

การเรียนรู้ขององค์กรจะส่งผลดังนี้

(1) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า ในรูปผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่

(2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

(3) การลดความผิดพลาดในการทำงาน ของเสีย ความสูญเปล่า และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

(4) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา

(5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร

(6) การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชนได้ผลมากขึ้น

นับวันความสำเร็จของพนักงานจะขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีโอกาสได้เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในงานเพื่อให้เกิดทักษะมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรจะต้องลงทุนเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยการให้การศึกษา ฝึกอบรม และด้วยวิธีอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความหมายรวมไปถึงการหมุนเวียนพนักงานให้ได้มีโอกาสทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งหากพนักงานสามารถแสดงให้เห็นว่ามีทักษะหรือความรู้มากขึ้นก็จะได้รับค่าจ้างมากขึ้น โดยการฝึกอบรมเข้ากับความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานหรือองค์กรได้ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม มาใช้เป็นประโยชน์ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้

(1) ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

(2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

(3) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งแต่การให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าเดิม แต่ต้องสามารถตอบสนองลูกค้า สามารถปรับตัวและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีผลการดำเนินงานที่ดี

4) การให้ความสำคัญกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ นับวันความสำเร็จขององค์กรยิ่งต้องขึ้นอยู่กับการทำงานที่องค์กรจะต้องมีพนักงานที่มีความรู้และทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งองค์กรจะต้องทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจมีแรงจูงใจที่จะดำเนินการทางธุรกิจร่วมกับองค์กรด้วย

การให้ความสำคัญกับพนักงาน หมายถึง การมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูง เพื่อให้เหมาะสมกับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านภาระงานและชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องทำให้ได้คือ

(1) ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานประสบความสำเร็จ

(2) การยกย่องชมเชยพนักงานที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ

(3) การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร

(4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า และมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น

(5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ องค์กรต้องสร้างแนวร่วมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้ แนวร่วมภายใน หมายถึง การร่วมมือเป็นอย่งดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร เช่น การมีข้อตกลงกับสหภาพแรงงานที่เหมาะสม เป็นต้น การมีแนวร่วมภายในหมายรวมไปถึงการพัฒนาพนักงาน การให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน การปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ขึ้นมา อาทิ มีการจัดตั้งทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการทำงานเป็นทีม การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายเชื่อมโยงกันมากขึ้น วิธีการนี้จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตอบสนองลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น

ส่วนการสร้างแนวร่วมภายนอกหมายถึง การที่องค์กรมีความร่วมมือกับลูกค้า การมีแนวร่วมเชิงกลยุทธ์หรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นความร่วมมือภายนอกที่นับวันจะทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ลักษณะความร่วมมือดังกล่าวอาจช่วยทำให้องค์กรเข้าสู่ตลาดใหม่ได้

ง่ายขึ้น เป็นฐานที่ดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ และมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรพันธมิตร โดยผสมผสานความแข็งแกร่งและความสามารถแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน

5) การมีความคล่องตัว องค์กรจะประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันระดับโลกได้ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น ในยุคของ “อี-คอมเมิร์ซ” นี้ องค์กรถูกบังคับให้ต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว คล่องตัว และทำตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นหากองค์กรใดนำ “อี-คอมเมิร์ซ” มาใช้ในองค์กรของตน “อี-คอมเมิร์ซ” นี้ก็จะช่วยทำให้องค์กรสามารถตอบสนองในลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นได้ ทุกวันนี้องค์กรจะต้องใช้เวลาให้น้อยลงไปเรื่อย ๆ ในการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้นจากเดิมเพื่อออกสู่ตลาด อีกทั้งต้องสนองความต้องการของลูกค้าให้เร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นกว่าเดิม การเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองลูกค้าให้ได้ผลอย่างจริงจังนั้น สามารถทำได้ด้วยการลดความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน ลดความสลับซับซ้อนในกระบวนการทำงาน และลดเวลาที่ต้องใช้ในการเตรียมการเพื่อเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปอีกกระบวนการหนึ่ง โดยในสภาพแวดล้อมที่บีบคั้น เช่นนี้ การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้และทักษะที่หลากหลาย และสามารถร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจได้นั้น ถือเป็นได้ว่าพนักงานดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสำคัญยิ่งต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน คือ การลดรอบเวลาที่จะต้องใช้ตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบจนถึงขั้นตอนของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดโลก การลดรอบเวลาที่ว่านี้ องค์กรสามารถทำได้ด้วยการบูรณาการขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นแต่ละขั้นตอนเข้าด้วยกัน ฝีมือนี้อาจจะเร็วขึ้นจริงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ดังนั้น รอบเวลาจึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งในเรื่อง ความรวดเร็วของกระบวนการ นอกจากนี้ การลดรอบเวลายังส่งผลดีไปในเรื่องของคุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพอีกด้วย

6) การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง ในสภาพการแข่งขันในปัจจุบันนี้ “การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง” ให้ได้ดีนั้น องค์กรต้องมีความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาดของธุรกิจนั้น ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการมุ่งสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และการยืนหยัดอยู่ในแนวหน้าของตลาดให้ได้นั้น องค์กรจะต้องมองไปอนาคตข้างหน้าอย่างจริงจัง และพร้อมที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น สาธารณชนทั่วไปและชุมชนที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่ง ในการวางแผนงานเพื่อการนี้้องค์กรควรนำปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา อาทิ เช่น

การคาดการณ์และความคาดหวังของลูกค้า การหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นต้น

7) การบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการภายในองค์กรรวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยนวัตกรรมควรมีองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อธุรกิจในทุกด้าน และทุกกระบวนการ ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไปในการทำงานประจำวันด้วย

8) การบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง การวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการนั้น จะต้องสะท้อนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้ ในการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศนั้น องค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน ดังนั้นตัวชี้วัดผลการดำเนินการจึงมีความหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของผู้ส่งมอบ ผลงานด้านการลดต้นทุน ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านปฏิบัติการ ผลดำเนินการขององค์กร (เปรียบเทียบกับคู่แข่ง)

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อให้ได้เนื้อหาที่สามารถนำไปใช้เพื่อช่วยองค์กรทำการประเมินในเรื่องต่าง ๆ เพื่อทำการตัดสินใจ และเพื่อทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์นั้นต้องอาศัยข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม คาดการณ์ ค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่โดยปกติแล้วจะไม่สามารถค้นหาได้หากปราศจากข้อมูล ช่วยในการวางแผนงาน ช่วยในการพิจารณาทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ช่วยในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง ช่วยในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรกับคู่แข่งหรือกับการดำเนินการที่เป็นเลิศอื่น ๆ

การปรับปรุงผลการดำเนินการและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวให้เป็น ตัวชี้วัดที่เลือกนี้จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผลงานด้านลูกค้า ด้านปฏิบัติการ และด้านการเงินดีขึ้น การมีตัวชี้วัดครบเครื่องที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร จะมีผลทำให้กระบวนการต่าง ๆ ประสานซึ่งกันและกันได้ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้ องค์กรควรจะต้องทบทวนตัวชี้วัดต่าง ๆ ว่ายัง

เหมาะสมอยู่หรือไม่ และหากเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็น ก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นตัวชี้วัดใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรต้องเน้นย้ำความรับผิดชอบต่อของค์กรที่มีต่อส่วนร่วม ด้วยการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจ และให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาด้านสาธารณสุขความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่มาจากปฏิบัติการขององค์กรและจากวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเปล่าโดยใช้เหตุของทรัพยากรตั้งแต่ต้นทางในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์กรต้องคาดการณ์ถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต การกระจายสินค้า การขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลนั้น จะทำให้องค์กรสามารถป้องกันมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่แรกเริ่มดำเนินการได้อย่างพร้อมเพียงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทำให้สังคมหรือชุมชนได้รับข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนองค์กรเพื่อให้เกิดความตระหนักในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง มีความปลอดภัย และมีความมั่นใจต่อองค์กร

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสำคัญมากในแง่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมและชุมชน ดังนั้นกลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิผล จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวล และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

องค์กรไม่เพียงแต่ต้องทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศนั้น แต่ควรมีทัศนคติที่ว่า ในเมื่อองค์กรจะต้องทำตามกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอยู่แล้วก็น่าที่จะถือโอกาสนี้ดำเนินการปรับปรุงเรื่องดังกล่าว ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปในตัว จะไม่ดำเนินการเพียงเพื่อ “ปฏิบัติตามกฎ” ดังกล่าวเท่านั้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และระบบการกำกับดูแลกิจการจะต้องมีข้อกำหนดในเรื่องจรรยาบรรณและมีการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวด้วย

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี หมายถึง องค์กรให้การสนับสนุนต่อความต้องการหลัก ๆ ของส่วนรวม ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรขององค์กรนั้น ๆ ด้วย ความต้องการหลัก ๆ อาจรวมถึงการปรับปรุงการศึกษาและการดูแลสุขภาพอนามัยของชุมชน การรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การดำเนินการของธุรกิจที่ต้องปรับปรุงและวิธีปฏิบัติงานขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูล การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร ยังรวมไปถึง

การผลักดันและหัวใจขององค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้ร่วมดำเนินการตามความต้องการดังกล่าวด้วย ยกตัวอย่างเช่น องค์กรชั้นนำหรือมีส่วนร่วมในการช่วยกำหนดสิ่งที่จะต้องทำให้ชุมชนเป็นต้น องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

10) การยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน การวัดผลการดำเนินขององค์กรนั้น ควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ที่ให้คุณค่าอย่างสมดุลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ส่วนรวมและชุมชน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความชื่นชมยินดี มีความภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ การทำเช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรยังมีส่วนในการสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย ในกลยุทธ์ขององค์กรควรมีการระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าที่สมดุลได้ (ซึ่งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเปลี่ยนแปลงหรือขัดแย้งได้) การกระทำเช่นนี้ จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่เกิดผลกระทบใด ๆ ในทางลบได้ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการทั้งสองแบบคือ ตัวชี้วัดแบบนำและตัวชี้วัดแบบตาม (Leading & Lagging Indicators) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อให้ทราบถึงแผนระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ ๆ ที่จะต้องดำเนินการ ติดตามผลการดำเนินการ และใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

2.4 การมีมุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการ โดยรวมจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ

การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตามตอบสนอง และจัดการการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักเข้ากับกระบวนการหลักและการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยรวมและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

2.5 โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์ในการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์กร

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ความเชื่อมโยงและบูรณาการของหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1) โครงร่างขององค์กร

โครงร่างขององค์กรเป็นการอธิบายถึงการปฏิบัติขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการดำเนินการขององค์กร โดยรวม

2) ระบบปฏิบัติการ

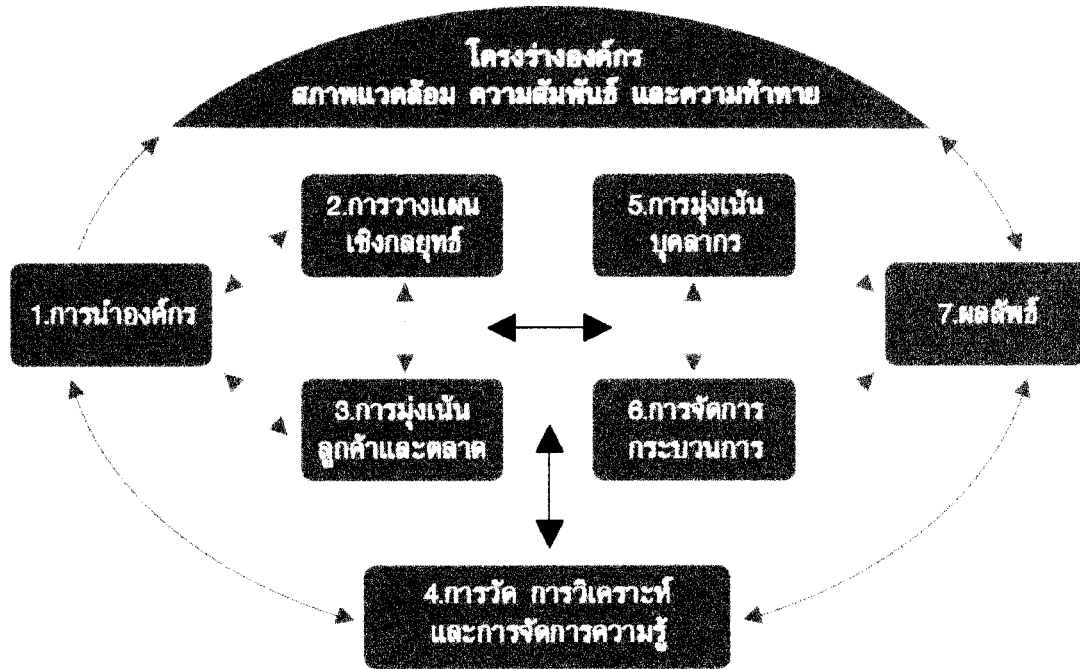
การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านลูกค้า ด้านตลาดและการเงิน ด้านการดำเนินงานภายใน ด้านบุคลากร ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยภาพที่ 2.2 แสดงความเชื่อมโยงและบูรณาการของหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงความเชื่อมโยงและบูรณาการของหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ใน *Thailand Quality*

Award = เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

พื้นฐานของระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็น

แรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

2.6 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.6.1 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการวัดผลการ

ดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

- 6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อ

สังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่าง ๆ เหล่านี้ร่วมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลนั้นคือ ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.6.2 เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้ เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- 1) องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- 2) องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจรรยาบรรณด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่น ๆ

3) องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยวิธีเดียวกัน บังคับเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือ โครงสร้างองค์กร องค์กรควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ องค์กรทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานด้วยนวัตกรรม

2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และ โครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภท และขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบของบุคลากร

3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ในขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

2.6.3 เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์เกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดให้นำเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่าจุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ

2) การปฏิบัติตามแผน

3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

2.6.4 เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์ เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่าง ๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับการพัฒนาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

2.7 คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมวด 1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	100
5.1 ความผูกพันของบุคลากร	55
5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 การออกแบบระบบงาน	50
6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	65

ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ใน *Thailand Quality Award* = เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.8 แนวความคิดและทฤษฎีของโครงสร้างเกณฑ์การให้คะแนน

2.8.1 ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงร่างองค์กร โครงร่างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- 1) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน
- 2) ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ความต้องการ/ ข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ
- 3) ผู้ตรวจประเมินใช้โครงร่างองค์กรนี้ ในการตรวจประเมินรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานรวมถึงการเยี่ยมชม ณ สถานประกอบการ เพื่อจะได้เข้าใจองค์กร และสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีค่าสำคัญ (องค์กรจะถูกประเมินตามข้อกำหนดของเกณฑ์โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ อิทธิพล และความท้าทายขององค์กร ซึ่งแสดงไว้ในโครงร่างองค์กร)
- 4) โครงร่างองค์กรอาจนำมาใช้เพื่อประเมินตนเองในเบื้องต้น หากองค์กรพบว่า มีประเด็นใดหรือสารสนเทศใดที่ขัดแย้งกัน มีน้อยหรือไม่มีเลย องค์กรสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปฏิบัติการได้ โดยยังไม่ต้องประเมินต่อให้เต็มรูปแบบ

2.8.2 โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

- 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร
 - (1) องค์กรมีผลิตภัณฑ์และบริการหลักอะไรบ้าง กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าคืออะไร
 - (2) องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร จุดประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร
 - (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่ม และประเภทอะไรบ้าง กลุ่มเหล่านี้มีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญอะไร มีการศึกษาระดับใด มีความหลากหลายของบุคลากรและภาระงานในองค์กรอย่างไร มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับองค์กร มีสิทธิประโยชน์ และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญอะไร
 - (4) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง
 - (5) องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรอง

ระบบงาน การรับรอง หรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

2) ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร และระบบธรรมาภิบาลขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการอะไร ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดที่สำคัญแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ประเภทของผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้จัดจำหน่ายที่สำคัญที่สุดคือใคร มีบทบาทอะไรในระบบงาน กระบวนการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ มีบทบาทอะไรหรือไม่ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร

(4) ความสัมพันธ์ในเชิงคู่ค้าระหว่างองค์กรกับผู้ส่งมอบ และกับลูกค้าที่สำคัญเป็นอย่างไรกลไกการสื่อสารระหว่างกันคืออะไร

2.8.2 ความท้าทายต่อองค์กร ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

1) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่ง

(2) อะไรคือปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ

(3) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากอุตสาหกรรมอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

2) บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรมีอะไรบ้าง

3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งกระบวนการประเมินผลและกระบวนการเรียนรู้คืออะไร

2.8.3 หมวด 1 การนำองค์กร

1) การนำองค์กร

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ถูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับและส่งผลให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์

ประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำขององค์กรในอนาคต

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กรอย่างไร ผู้นำระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ

อย่างไร ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการมุ่งเน้นให้เกิดการลงมือทำ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้างเป็นประจำ เพื่อสื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึง และดำเนินการอย่างไร ในการนำเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา

2) ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายถึงระบบธรรมชาติขององค์กร และวิธีการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและทำหน้าที่พลเมืองดี โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ธรรมชาติขององค์กร

(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญในระบบธรรมชาติ

(ก) ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร

(ข) ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน

(ค) ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกระบบการกำกับดูแลองค์กร และ นโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

(ง) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ

(จ) การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้น ไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการณ์ผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการ

เตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าวอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสถิติแวดล้อมองค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด และองค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบธรรมาภิบาลและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรอย่างจริงจัง มีวิธีการกำหนดชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชนนั้นๆ อย่างไร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นๆ อย่างไร

2.8.4 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1) การจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อธิบายการสร้างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทาย และเสริมสร้างความได้เปรียบ สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กรข้อ 2 กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้นำประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(ก) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

(ข) สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความชอบของลูกค้า การแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

(ค) ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

(ง) ความสามารถขององค์กร ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองอย่างไรต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2) การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน

(2) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ เพียงพอและพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ องค์กรมีวิธีการ

จัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร องค์กรมีวิธีการสร้างสมดุลของทรัพยากรอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

(4) แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งลูกค้าและตลาด ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการตามแผนอย่างไร

(5) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้าง ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

(6) ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ ผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของกลุ่มหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้ องค์กรจะทำการอย่างไรหากพบที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

2.8.5 หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญในการได้มาซึ่งลูกค้า สร้างความพึง

พอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร

1) ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความชอบของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงสอดคล้องกับต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด เพื่อชักชวนให้มาซื้อ และใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ “เสียงของลูกค้า” เพื่อกำหนดความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าที่สำคัญ (รวมถึงคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อ หรือการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง “เสียงของลูกค้า” ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดที่แตกต่างกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีต รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การที่ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาโอกาสใหม่ทางธุรกิจอื่น ๆ

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศจาก “เสียงของลูกค้า” และข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าได้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดที่เป็นเป้าหมายขององค์กร

2) ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้และเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดีและการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี

(2) กลไกสำคัญขององค์กรช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อสืบค้นสารสนเทศ ทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างไร กลไกเหล่านี้มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดในการติดต่อแต่ละรูปแบบ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ

(3) องค์กรมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะแก้ไขข้อร้องเรียนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดเรื่องต่อไปนี้น้อยที่สุด ความไม่พึงพอใจของลูกค้า การสูญเสียทางธุรกิจ และการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งให้ลูกค้านำไปใช้ในการปรับปรุง

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าวิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร ในลูกค้าแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าการวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตของลูกค้า และสนับสนุนให้เกิดการกล่าวถึงในทางที่ดี องค์กรใช้สารสนเทศด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์การบริการ และการทำธุรกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่น ๆ ซึ่งขายผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นที่คล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

2.8.6 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร และองค์กรมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร มีวิธีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

1) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร ให้อธิบายวิธีการนำผลการทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม

(2) องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งเพื่อนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการ

วัดผลการดำเนินการดังกล่าวมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

ข. การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล องค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการตรวจประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการตรวจประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับองค์กร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กรไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

2) การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการแหล่งสารสนเทศ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

(3) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เสมอ

ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้อ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้อขององค์กรมีคุณสมบัติดังนี้:

- 1) แม่นยำ
- 2) ถูกต้องและเชื่อถือได้
- 3) ทันการ
- 4) ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- 1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้อของบุคลากร
- 2) การถ่ายทอดความรู้อที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- 3) ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- 4) การรวบรวมความรู้อและถ่ายทอดความรู้อที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.8.7 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กร หมวดนี้ให้พิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านจิตความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

1) ความผูกพันของบุคลากร

ให้อธิบายว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่ามีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้น โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งมีวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไรในการกำหนดปัจจัยเหล่านี้สำหรับแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีและทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจเพื่อบรรลุถึงต่อไปนี้

1) ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน

2) การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างาน และผู้จัดการ

3) การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจในการตัดสินใจ และความคิคริเริ่ม

4) การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน

5) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

(3) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร และได้พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้า และธุรกิจและการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรขององค์กรได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1) การระบุความจำเป็น และความปรารถนาในการเรียนรู้และการพัฒนาโดยบุคลากร รวมทั้งหัวหน้างาน และผู้จัดการ

2) ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3) การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม

4) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

5) การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ

6) การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับผู้นำขององค์กรได้ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร

1) การพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำเฉพาะบุคคล

2) การพัฒนาความรู้ระดับองค์กร

3) วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

4) ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5) การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนวัตกรรม

6) ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำรวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน

(3) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและผู้นำอย่างไร

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้จัดการและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรวิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มหรือส่วนของบุคลากรองค์กรใช้ดัชนีชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การ

ขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัย และผลิตภาพอย่างไร เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ

2) สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงาน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง บุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาพนักงานใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล เพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวที่จะตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากรบริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และเพื่อลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงและทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัยความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย มีตัววัดผลการดำเนินการของแต่ละปัจจัย

ดังก้าว และมีการตั้งเป้าประสงค์ในการปรับปรุงอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัยตัววัดผลดำเนินการหรือเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) องค์กรสนับสนุนบุคลากร โดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังก้าว ได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

2.8.8 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

1) การออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายวิธีการที่ใช้ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นและการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความสามารถพิเศษ

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร ความสามารถพิเศษเหล่านี้มีอะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินใจกระบวนการใดในระบบงานโดยรวมทั้งหมดเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง มีความสัมพันธ์กับความสามารถพิเศษอย่างไรรวมทั้งมีผลอย่างไรต่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า สร้างกำไร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวคืออะไร

(3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการนำรอบเวลา ผลិតภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบงาน และสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

2) การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติจัดการ และปรับปรุงอย่างไร เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) องค์กรนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด ของการออกแบบขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบคู่ค้า และคู่ความร่วมมือมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดค่าใช้จ่ายในการประกันผลิตภัณฑ์ หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อ บรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กร มีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและ กระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร

2.8.9 หมวด 7 ผลลัพธ์

ในหมวดผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรอธิบายผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผล การดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ คล้ายคลึงด้วย

1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดง ผลลัพธ์จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้ แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผล การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของ ลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์ และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดง ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้าน ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความ พึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้ารวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร

3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร ทั้งนี้ให้รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร

4) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายกลุ่ม และประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

(3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงานและการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร

5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน แสดงผลลัพธ์โดยจำแนกตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

(1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของระบบงาน และสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

(2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่น ๆ ที่เหมาะสม

6) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายความรับผิดชอบต่อสังคม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

(1) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร

(2) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร

(3) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

(4) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

(5) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์กรบำเพ็ญ
 คนเป็นพลเมืองดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร

(ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2542 : 99) ความผูกพันกับองค์กร หมายถึงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงานถูกลงไปด้วยดีเพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

(ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2542 : 100) การสร้างความสัมพันธ์ภาพทางใจให้สมาชิกมีข้อผูกพัน มีความคล่องตัว มีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันและกัน เพื่อประสิทธิภาพที่ดีของกันและกันในองค์กร องค์กรจะต้องให้ผลตอบแทนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เอื้อต่อความผูกพันทางจิตใจ นอกจากนี้องค์กรจะตอบแทนสมาชิก โดยการให้เงินเดือนค่าจ้างตอบแทนโบนัส และรางวัลอื่น ๆ เพื่อผลทางเศรษฐกิจต่อสมาชิกแล้ว องค์กรควรได้พิจารณาปัจจัยอื่นควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยที่บุคคลต้องการ เช่น การได้รับความเอาใจใส่ ความต้องการ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเป็นตัวของตัวเอง ความมีอิสระในการทำงาน การส่งเสริมทักษะลักษณะเหล่านี้ของสมาชิก จะทำให้องค์กรคล่องตัวและมีความผูกพันกัน

3.2 คุณค่าขององค์กร

แมคเคนซี ซีให้เห็นว่า ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและมีความสำคัญยิ่งกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรจะยึดถือร่วมกันตลอดเวลา

3.3 ความพอใจของลูกค้า

(บุญทัน ดอกไธสง 2541 : 115) ได้กล่าวถึงคำตอบโดยยั่วว่าสิ่งที่ดีทั้งหมดคือ วิทยุณณ ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่เราได้รับทุกวันนี้เกิดจากคุณค่าของการบริการ ถ้าท่านต้องการเพิ่มมูลค่าของรางวัล ท่านต้องการเพิ่มมูลค่าของการบริหาร การทำธุรกิจย่อมมีลักษณะเช่นเดียวกันคือจะต้องทำให้ลูกค้าพอใจ การตลาด การบริการ รวมทั้งราคาของสินค้าที่ดี และราคาที่เหมาะสม ดังนั้นการทำธุรกิจ จุดเน้นประการแรกคือ ลูกค้าและความต้องการของลูกค้า รวมถึงประสิทธิภาพของการผลิต เช่น ความเป็นธรรมด้านราคาแข่งขัน

ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง 2541 : 115) ได้พบว่าบริษัทที่เยี่ยมยอดนั้นให้พนักงานมีความสนใจต่อลูกค้าเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งอย่างน้อยองค์กรเพื่อการแข่งขันนี้จะต้องมีองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

1) เน้นการสื่อสารเป็นพิเศษ (A high level of communication) การสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอนเข้าสู่ทุกซอกขององค์กร ทำการติดต่อกับพนักงานทุกระดับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรจะต้องแสวงหาจุดเด่น เช่น ความสามารถและพลังงานสร้างสรรค์ของพนักงาน ให้พนักงานมีเป้าหมายและจุดประสงค์อย่างมีคุณค่า และมีสหสัมพันธ์กันกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร บริษัทสู่ความเป็นเลิศนั้น จะต้องให้กำลังใจ ประชุมปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการให้มาก ๆ ไม่ว่าในเวลารับประทานอาหารและในช่วงโมงทางสังคัมทั้งการเขียนและการพูด

2) ใช้โครงสร้างที่เป็นทางการน้อยที่สุด (A less formal structure) เพิ่มการสื่อสารเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างตามสายบังคับบัญชาไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดการสื่อสารเพื่อผลผลิตที่ดีได้ เพราะแต่ละแผนกต้องการ ความคล่องตัว เพราะบริษัทจะต้องจัดตั้งคณะกรรมการย่อย ๆ (Ad-hoc) ขึ้นมาสะสางและบริหารงานในองค์กรที่มีปัญหามากมาย เช่น ปัญหาเรื่องการควบคุมคุณภาพการพัฒนาเพื่ออนาคต เป็นต้น บางบริษัทยกเลิกการบริหารตามลำดับขั้นทั้งหมด รวมถึงการลดจำนวนพนักงานลง

3) มอบอำนาจอย่างเต็มที่ (High delegation of authority) บริษัทที่คิดเลิศจะต้องมอบอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติที่มีความรู้ ความชำนาญ การมอบหมายจะทำให้พนักงานแต่ละคนมีความคิดริเริ่มและมีนวัตกรรมใหม่ ๆ และจะเปิดโอกาสให้นักบริหารระดับสูงสนใจ ในนโยบายหลัก ๆ การมอบอำนาจเป็นการวิวัฒนาการมากกว่าการเปลี่ยนแปลง แนวปฏิบัติในองค์กรเพื่อสามารถตอบสนองการตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ พนักงานที่ทำหน้าที่รับหน้าลูกค้าโดยตรงย่อมมีฐานะที่ดีที่รู้ถึงสาเหตุความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดีกว่าฝ่ายบริหารระดับกลางและระดับสูง

4) ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูง (A high level of accountability) ภาระความรับผิดชอบดังกล่าว เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบของบุคคลโดยตรง ที่มีส่วนทำภารกิจให้องค์กรที่ปฏิบัติภาระหน้าที่ร่วมกับการกระจายมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งจะต้องมอบความไว้วางใจและให้กำลังใจให้รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบจะถูกนำไปปฏิบัติในกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งแต่ละบุคคลจะต้องยอมรับในการทำงานและการตัดสินใจของตน

5) การยอมรับความพยายาม (Recognition of effort) พนักงานต้องการที่จะถูกยอมรับในความพยายามของแต่ละบุคคล ทุกคนต้องการมีส่วนร่วมในทีมเพื่อการทำงานให้สำเร็จ บริษัทที่คิดเลิศนั้นจะต้องสร้างแรงกระตุ้นบวกในการปฏิบัติงานในทุก ๆ วัน พวกเขาให้ความสนใจ

ต่อความต้องการของพนักงานและขอบคุณที่พนักงานทำงานดี ช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกที่พวกเขา มีความสำคัญเพราะผลงานพวกเขามีค่าและมีความหมายต่อองค์กร

6) กำหนดจุดประสงค์ของยุทธศาสตร์ให้เด่นชัด (Clearly defined strategic objective) ภารกิจขององค์กร คือ มุ่งเป้าการตลาด และเน้นการกระทำที่ถูกต้อง

7) มีความคิดริเริ่มและมีนวัตกรรมสูง (High creativity and innovation) บริษัทที่ดีเลิศมีเป้าหมายชัดเจนในการเพิ่มผลผลิตจากพนักงาน โดยจงใจให้มีความซื่อสัตย์ มีกำลังใจสูง และเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล คือ เน้นความสำเร็จของงาน หลักที่สำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษาและพนักงานที่ปรึกษา จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก การแสวงหาความเห็นและการแนะนำจากพนักงาน เพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ

8) วัฒนธรรมของวิสาหกิจ (A Corporate mentality or culture) สภาวะทางจิตวิสัยในวิสาหกิจนั้นเป็นตัวสำคัญในการส่งเสริมความยืดหยุ่น กระบวนการ และการแก้ปัญหา เน้นทรัพยากรของบริษัทในประเด็นทางธุรกิจหลัก อำนวยความสะดวก ความต้องการของลูกค้า โดยรู้ปัญหาของลูกค้าและโอกาสทางธุรกิจ

3.4 ความพึงพอใจในงาน

(เกษมสุข สวัสดิ์ 2539 : 17) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย

3.4.1 ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับความเหน้อยและความคิดที่ตนให้แก่นายจ้าง

3.4.2 ลักษณะงานที่ทำ บางคนเห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรกใช้แรงงานมากกว่า หรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม

3.4.3 เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานถูกใจแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้างหรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

3.4.4 หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างยอมมีอิทธิพลต่องานไม่น้อยเพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้าหรือฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองแล้ว คนงานก็สบายใจ

3.4.5 ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเรานั้นตั้งใจที่จะทำเพื่อจะสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่ยั่งยืนได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้ว คนงานก็จะไม่สบายใจเลย

3.4.6 โอกาสที่ก้าวหน้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนหนุ่มสาวหรือคนฉลาดที่มีการศึกษาดี ถ้าหากรู้ว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้วอาจจะไม่พอใจทำงานนี้ก็ได้

3.4.7 ประชาธิปไตยในงาน คนงานข่อมไม่ชอบกดขี่บังคับ ถ้าเป็นไปได้ชอบให้มีการปรึกษา เพราะทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน

3.4.8 สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น ทีวี แสงไฟ ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจได้

3.4.9 ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้างานหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานที่ทำงานใน บริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 73 คน แบ่งเป็นชาย 35 คนหญิง 38 คน โดยแจกแบบสอบถามจำนวนท่านละ 1 ชุด รวมทั้งสิ้น 73 ชุด คน โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	19
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	41
เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส	8
ผู้จัดการ	5
รวม	73

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของ บริษัทเอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส และผู้จัดการ จำนวน 73 คน โดยพนักงานทั้ง 4 กลุ่มนั้น เป็นผู้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพขององค์กรโดยรวม ที่เป็นพื้นฐานของกรอบแนวคิดการวิจัยเป็นอย่างดี มาทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีรายละเอียดในการคำนวณหาขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane 1973) ดังนี้

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

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ในการศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ดังนั้น

$$\begin{aligned} n &= \frac{73}{1 + 73(0.05)^2} \\ &= 61.73361 \text{ หรือประมาณ } 62 \text{ คน} \end{aligned}$$

1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มตามฝ่ายงานและเลือกตัวอย่างจากทุกฝ่ายงาน โดยคำนวณตามสัดส่วนของประชากร เพื่อให้ค่าประมาณจากกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับของประชากรในแต่ละกลุ่ม และทำการปรับลดบางค่าเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับจำนวนที่ได้คำนวณไว้

ฝ่ายบริหารและปฏิบัติการ	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	19	15
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	41	36
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	8	7
ผู้จัดการ	5	4
รวม	73	62

เลือกเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามจำนวนพนักงาน แบบสอบถามที่แจกไปจำนวน 73 ฉบับ ได้รับคืนมา 73 ฉบับ และคัดเลือกรหัสที่สมบูรณ์มาจำนวน 62 ฉบับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ที่มีต่อปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดผสมระหว่างแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) แบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) และแบบลงความคิดเห็นระดับต่าง ๆ โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาสมรรถนะองค์กรทั้งหมดจำนวน 35 ข้อ โดยพิจารณาว่าแต่ละหัวข้อตรงกับความคิดเห็นในระดับใดโดยแบ่งเป็น

การนำองค์กร	ข้อที่	1-5
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ข้อที่	6-10
การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด	ข้อที่	11-15
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	ข้อที่	16-20
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ข้อที่	21-25
การจัดการกระบวนการ	ข้อที่	26-30
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ข้อที่	31-35

รวมคำถามตอนที่ 2 มี 35 ข้อ ให้ผู้กรอกแบบสอบถามลงคะแนนความคิดเห็นในระดับต่าง ๆ โดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วย 5 มาตรวัด และลักษณะการให้คะแนนเป็นดังนี้

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

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ที่ถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยสามารถเขียนความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรตัวอื่น ๆ ที่มีผลสมรรถนะองค์กร

3. การดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ (Validity) และการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัย (Reliability) ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อทำการตรวจสอบ และแก้ไขให้มีความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity)

3.2 นำเสนอแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการของบริษัท จำนวน 5 ท่าน หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้ง เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

3.3 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha coefficient) เพื่อดูค่าความเชื่อมั่น

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แบ่งลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากผู้วิจัยได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรในองค์กรทั้งหมด จำนวน 62 ชุด

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ ข้อมูล ทางอินเทอร์เน็ต และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาลงรหัส (Coding) แล้วนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่งและสถานภาพสมรส โดยการวิเคราะห์ จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และระดับผลของการปฏิบัติงาน

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นการใช้สถิติวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหาร ใช้สถิติในการทดสอบ t – test และ F-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD

การวิเคราะห์ปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ เมเนจเม้นท์ จำกัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง มีลักษณะคำถามที่เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือกจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วยมาตรวัด และลักษณะการให้คะแนนเป็นดังนี้

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

จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย มาทำการจัดลำดับ

เกณฑ์คะแนนที่ใช้ในการกำหนดช่วงค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในระดับที่ต้องปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในระดับสูงสุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติที่เห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีเอส อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรคือ พนักงานใน ส่วนของบริษัท เอพีเอส อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 62 คน ผู้ให้ข้อมูลอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในบริษัท ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน เจ้าหน้าที่ชำนาญ งานอาวุโส และผู้จัดการ โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะในการการพัฒนาสมรรถนะองค์กรของ บริษัท เอพีเอส อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนา สมรรถนะองค์กร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานจากตารางที่ 4.1 สรุปได้ว่าพนักงานของบริษัทส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 51.61 และเพศชาย ร้อยละ 48.39 พนักงานมีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา มีอายุอยู่ในช่วงต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 30.65 นอกจากนั้น มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี และมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.29 และร้อยละ 8.06 ตามลำดับ

พนักงานของบริษัท มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 67.74 รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.36 นอกจากนั้น มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท และปริญญาโทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.29 และร้อยละ 1.61 ตามลำดับ

พนักงานของบริษัทมีอายุการทำงานในองค์กร มากที่สุดอยู่ในช่วง 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.07 รองลงมามีอายุการทำงานอยู่ในช่วงต่ำกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.74 36 นอกจากนี้ มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 8-10 ปี และมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.84 และร้อยละ 3.22 ตามลำดับ

พนักงานของบริษัท มีระดับตำแหน่งการทำงานมากที่สุด ที่ระดับพนักงานระดับปฏิบัติการสำนักงาน คิดเป็นร้อยละ 58.06 รองลงมา มีระดับตำแหน่งการทำงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 24.24 นอกจากนี้ มีระดับตำแหน่งการทำงานระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส และผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 11.29 และร้อยละ 6.45 ตามลำดับ

พนักงานของบริษัท มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 54.84 รองลงมา มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 33.87 นอกจากนี้ มีสถานภาพอยู่ย่ำร้าง และแยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 6.45 และร้อยละ 4.84 ตามลำดับ

พนักงานของบริษัท มีเงินเดือนอยู่ในช่วง 10,001-15,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.61 รองลงมา มีเงินเดือนอยู่ในช่วงต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.58 นอกจากนี้ มีเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท และมากกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.36 และร้อยละ 6.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	30	48.39
หญิง	32	51.61
รวม	62	100.00
อายุ (ปี)		
ต่ำกว่า 25 ปี	19	30.65
26-35 ปี	31	50.00
36-45 ปี	7	11.29
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	5	8.06
รวม	62	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	19.36
ปริญญาตรี	42	67.74
ปริญญาโท	7	11.29
ปริญญาโทขึ้นไป	1	1.61
รวม	62	100.00
อายุการทำงาน (ที่หน่วยงานนี้)		
ต่ำกว่า 2 ปี	11	17.74
2-4 ปี	36	58.07
5-7 ปี	10	16.13
8-10 ปี	3	4.84
มากกว่า 10 ปี	2	3.22
รวม	62	100.00
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	15	24.20
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	36	58.06
เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส	7	11.29
ผู้จัดการ	4	6.45
รวม	62	100.00
สถานภาพสมรส		
โสด	21	33.87
สมรส	34	54.84
หย่าร้าง/หม้าย	4	6.45
แยกกันอยู่	3	4.84
รวม	62	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	22.58
10,001 – 15,000 บาท	32	51.61
15,001 – 20,000 บาท	12	19.36
มากกว่า 20,000 บาท	4	6.45
รวม	62	100.00

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะในการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอพีเอส
อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด**

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานของ บริษัท เอพีเอสอีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ได้แก่ สมรรถนะด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.8

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการนำองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62			
ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การนำองค์กร			
1. ผู้นำองค์กรสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกระตุ้นให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดี	4.11	0.35	สูง
2. ผู้นำองค์กรสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารแบบทุกทิศทาง	4.04	0.58	สูง
3. องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจในปัจจุบัน	3.88	0.75	สูง
4. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างทั่วถึง	4.16	0.40	สูง
5. องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม	3.65	0.55	สูง
รวม	3.97	0.53	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กรด้านการนำองค์กร ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ข้อ ดังนี้ “องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับสูง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 “ผู้นำองค์กรสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกระตุ้นให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีอยู่ในระดับสูง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 “ผู้นำองค์กรสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารแบบทุกทิศทาง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 “องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจในปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และ “องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ของ บริษัท เอพีเอส อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การวางแผนเชิงกลยุทธ์			
1. องค์กรให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	3.82	0.51	สูง
2. หน่วยงานต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน	3.85	0.49	สูง
3. หน่วยงานต่าง ๆ ภายในใช้ KPI เป็นกลไกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.31	สูง
4. องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร	4.24	0.45	สูงสุด
5. องค์กรมีการคาดการณ์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	3.90	0.34	สูง
รวม	3.98	0.42	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของ บริษัท เอพีเอส อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูงสุด 1 ข้อ ดังนี้ “องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับสูงคือ “หน่วยงานต่าง ๆ ภายในใช้ KPI เป็นกลไกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 “องค์กรมีการคาดการณ์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 “หน่วยงานต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ “องค์กรให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด			
1. องค์กรของท่านทราบดีถึงกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า	3.69	0.53	สูง
2. องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.67	0.63	สูง
3. องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า	3.71	0.71	สูง
4. องค์กรมีช่องทางสื่อสารเพื่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3.74	0.47	สูง
5. องค์กรสามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที	3.86	0.55	สูง
รวม	3.73	0.58	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูง 5 ข้อ ดังนี้ “องค์กรสามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 “องค์กรมีช่องทางสื่อสารเพื่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 “องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 “องค์กรของท่านทราบดีถึงกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ “องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
1. องค์กรของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงาน ไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.73	สูง
2. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล	2.91	0.85	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของพนักงาน	3.74	0.72	สูง
4. ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความเหมาะสม แม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้	3.40	0.62	ปานกลาง
5. องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของพนักงาน	3.81	0.67	สูง
รวม	3.53	0.72	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ ดังนี้ “องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของพนักงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 “องค์กรของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงาน ไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และ “องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของพนักงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ “ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความเหมาะสม แม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และ “พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 ตามลำดับ

ประเด็นผลลัพธ์ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่วนที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่ไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะทราบว่าองค์กรมีระบบการจัดการทางด้านองค์ความรู้เป็นลักษณะใด

2) พนักงานระดับปฏิบัติงานภาคสนาม และพนักงานระดับปฏิบัติงาน อาจยังมีความเข้าใจลักษณะงานที่ไม่สอดคล้องกัน ทำให้ ข้อมูล สารสนเทศขององค์กร ไม่สามารถระบุได้ว่าถูกต้องอย่างไรในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล			
1. ท่านมีความผูกพัน และรักที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร	4.11	0.78	สูง
2. องค์กรของท่านมีระบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน	3.22	0.44	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านถือว่าท่านเป็นส่วนหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพียงแค่เป็นลูกจ้าง	3.89	0.78	สูง
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานทุกคน	4.00	0.50	สูง
5. องค์กรของท่านมีระบบการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่	3.33	0.50	ปานกลาง
รวม	3.71	0.60	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ ดังนี้ “ท่านมีความผูกพัน และรักที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 “องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานทุกคน”

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ “องค์กรของท่านถือว่าท่านเป็นส่วนหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพียงแค่เป็นลูกจ้าง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางคือ “องค์กรของท่านมีระบบการจ่ายรางวัลและ ค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และ “องค์กรของท่านมีระบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ตามลำดับ

ประเด็นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ส่วนที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี ซึ่งอาจมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ไม่ชัดเจน เนื่องจากการจัดการด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ จะพิจารณาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา และอายุงาน จึงไม่สามารถระบุอย่างชัดเจนว่ามีความเป็นธรรมกับขั้นตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงานอย่างไร

2) การจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนของพนักงาน ไม่สามารถบอกเป็นค่าทางสถิติได้ ซึ่งเกิดจากความพอใจส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละท่าน

3) ควรที่จะให้ความสำคัญกับด้านทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีความผูกพันในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการจัดการกระบวนการ
ของ บริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
การจัดการกระบวนการ			
1. กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านมีความเป็นระบบและเกิดเอกภาพ	3.34	0.60	ปานกลาง
2. ท่านมีโอกาสที่จะเสนอแนะการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เอง	3.59	0.65	สูง
3. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี	3.93	0.64	สูง
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน	3.89	0.50	สูง
5. องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.51	ปานกลาง
รวม	3.64	0.58	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านการจัดการกระบวนการ ของ บริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ข้อ ดังนี้ “องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 “องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ “ท่านมีโอกาสที่จะเสนอแนะการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เอง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ส่วนอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางคือ “องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และ “กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านมีความเป็นระบบและเกิดเอกภาพ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับ

ประเด็นผลลัพธ์ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 86 มีการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ทำให้การรับรู้ในด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเอกภาพต่างกับ ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่า เพราะเวลาส่วนใหญ่ ได้ใช้ไปกับการปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งของตน

2) การตรวจสอบ และตรวจประเมิน พัฒนาด้านการให้บริการ พนักงานแต่ละระดับอาจมีความต้องการที่ต่างกัน การประเมินเพื่อให้เกิดการพัฒนาค่อนข้างทำได้ยาก เนื่องจากเป็นทัศนคติของพนักงานแต่ละท่าน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสมรรถนะองค์กร ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

n = 62

ปัจจัยสมรรถนะ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ			
1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรของท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง	2.89	0.77	ปานกลาง
2. ถูกกล่าวถึงถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ	3.06	0.82	ปานกลาง
3. องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน	2.74	0.56	ปานกลาง
4. พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้	3.82	0.65	สูง
5. นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่น ๆ	3.75	0.67	สูง
รวม	3.25	0.57	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะองค์กร ด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และเมื่อพิจารณาสมรรถนะรายข้อพบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ข้อ ดังนี้ “พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และ “นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่น ๆ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ส่วนอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลางคือ “ถูกคำ

กล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 “ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรของท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 และ “องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน” ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ตามลำดับ

ประเด็นผลลัพธ์ทางธุรกิจได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเหตุผลดังนี้

- 1) กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 4 ปี อาจมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่ไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะทราบความเป็นมาเป็นไปขององค์กร
- 2) กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 86 มีการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า เป็นกลุ่มที่จะทำให้ความสำคัญการติดตามรับรู้ผลลัพธ์ทางธุรกิจค่อนข้างน้อยกว่าน้อยกว่าเวลาที่ใช้ไปกับการปฏิบัติงานประจำ
- 3) บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลข่าวสารทุกด้านรวมทั้งด้านผลการดำเนินการอย่างถ่วงถึง
- 4) ควรที่จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบอย่างถ่วงถึง ถูกต้องและชัดเจนเพราะหากยังคงให้แนวความคิดเห็นเป็นไปอย่างที่เป็น ก็อาจจะส่งผลเสียต่อการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างแน่นอน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยของการศึกษารั้งนี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัดแตกต่างกัน

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนสมรรถนะองค์กรในภาพรวมแยกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุการทำงาน (ที่หน่วยงานนี้) ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส ระดับเงินเดือน ดังนี้

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรเพศ

n = 62

เพศ	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		t	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
ชาย	30	3.865	0.274	2.724	0.013*
หญิง	32	3.531	0.348		

*Sig.(2-tailed) \leq 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในเพศชาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.865 มากกว่าเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.531 ซึ่งมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุ

n = 62

อายุ	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 25 ปี	19	3.853	0.312	5.162	0.005**
26 - 35 ปี	32	3.812	0.342		
36- 45 ปี	7	4.113	0.361		
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	5	3.936	0.388		

**Sig.(2-tailed) \leq 0.01

จากตารางที่ 4.10 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย (1) ในกลุ่มอายุ 36 - 45 ปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.113$) (2) ในกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.936$ (3) ในกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.853$ และ (4) ในกลุ่มอายุ 26 - 35 ปี

มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.113$ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลด้วยสถิติ F-test พบว่า มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุรายกลุ่ม ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรรายกลุ่ม (I-J)				
J \ I	ต่ำกว่า 25 ปี $\bar{X} = 3.853$	26 - 35 ปี $\bar{X} = 3.812$	36- 45 ปี $\bar{X} = 4.113$	มากกว่า 45 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 3.936$
ต่ำกว่า 25 ปี $\bar{X} = 3.853$	-	-0.084	0.253	0.301
26 - 35 ปี $\bar{X} = 3.812$	-	-	0.211*	0.352*
36 - 45 ปี $\bar{X} = 4.113$	-	-	-	0.237
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป $\bar{X} = 3.936$	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับอายุรายกลุ่ม ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มอายุ 26 – 35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรสูงกว่ากลุ่มอายุ 36 – 45 ปี และสูงกว่ากลุ่มอายุ 45 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุด

n = 62

ระดับการศึกษา	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	3.860	0.412	3.875	0.010*
ปริญญาตรี	42	3.945	0.428		
ปริญญาโท	7	3.793	0.392		
ปริญญาโทขึ้นไป	1	3.642	0.374		

*Sig.(2-tailed) ≤ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย (1) ในระดับการศึกษาปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.945$) (2) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.860$ (3) ระดับการศึกษาปริญญาโท มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.793$ และ (4) ระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.642$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรรายคู่ (I-J)					
J \ I	I	ต่ำกว่า ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.860$	ปริญญาตรี $\bar{X} = 3.945$	ปริญญาโท $\bar{X} = 3.793$	ปริญญาโท ขึ้นไป $\bar{X} = 3.642$
ต่ำกว่าปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.860$	-	0.238	0.135	0.036*
ปริญญาตรี	$\bar{X} = 3.945$	-	-	0.095	0.225*
ปริญญาโท	$\bar{X} = 3.793$	-	-	-	0.211*
ปริญญาโทขึ้นไป	$\bar{X} = 3.642$	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรของของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทขึ้นไป และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโท

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรอายุการทำงาน

n = 62

อายุการทำงาน	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 2 ปี	11	3.760	0.442	0.354	0.852
2-4 ปี	36	3.574	0.445		
5-7 ปี	10	3.652	0.397		
8-10 ปี	3	3.244	0.382		
มากกว่า 10 ปี	2	3.773	0.443		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า อายุในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง

n = 62

ระดับตำแหน่ง	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	15	3.843	0.374	4.647	0.011*
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	36	3.944	0.367		
สำนักงาน					
เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส	7	3.653	0.391		
ผู้จัดการ	4	3.785	0.380		

*Sig.(2-tailed) \leq 0.05

จากตารางที่ 4.15 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 โดย (1) ในระดับพนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.944$) (2) ระดับพนักงานระดับปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.843$ (3) ระดับผู้จัดการ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.785$ และ (4) ระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.653$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรรายคู่ (I-J)				
J \ I	พนักงานระดับปฏิบัติงาน	พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน	เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส	ผู้จัดการ
	$\bar{X} = 3.843$	$\bar{X} = 3.944$	$\bar{X} = 3.653$	$\bar{X} = 3.785$
พนักงานระดับปฏิบัติงาน $\bar{X} = 3.843$	-	-0.135	0.085	0.102
พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน $\bar{X} = 3.944$	-	-	0.273*	0.338*
เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส $\bar{X} = 3.653$	-	-	-	0.230
ผู้จัดการ $\bar{X} = 3.785$	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรสูงกว่าระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส และตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรสถานภาพ

n = 62

สถานภาพ	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
โสด	21	3.926	0.354	1.539	0.172
สมรส	34	4.003	0.361		
หย่าร้าง/หม้าย	4	3.875	0.282		
แยกกันอยู่	3	3.640	0.341		

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างสถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับเงินเดือน

n = 62

ระดับเงินเดือน	n	ปัจจัยสมรรถนะองค์กร		F	Sig.(2-tailed)
		\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	14	3.953	0.460	5.656	0.012*
10,001 – 15,000 บาท	32	4.389	0.472		
15,001 – 20,000 บาท	12	3.850	0.431		
มากกว่า 20,000 บาท	4	3.626	0.442		

*Sig.(2-tailed) \leq 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย (1) ในกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.389$) (2) ในกลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.953$ (3) ในกลุ่มที่มีรายได้

15,001 – 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.850$ และ (4) ในกลุ่มที่มีรายได้มากกว่า 20,000 บาท มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.626$ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับเงินเดือนรายคู่ ด้วยวิธี LSD

		ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรรายคู่ (I-J)			
J \ I	I	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,001 – 15,000 บาท	15,001 – 20,000 บาท	มากกว่า 20,000 บาท
		$\bar{X} = 3.953$	$\bar{X} = 4.389$	$\bar{X} = 3.850$	$\bar{X} = 3.626$
ต่ำกว่า 10,000 บาท	$\bar{X} = 3.953$	-	0.385	0.241	0.137*
10,001 – 15,000 บาท	$\bar{X} = 4.389$	-	-	0.122	0.382*
15,001 – 20,000 บาท	$\bar{X} = 3.850$	-	-	-	0.360*
มากกว่า 20,000 บาท	$\bar{X} = 3.626$	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอพีทซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ตามตัวแปรระดับระดับรายได้รายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้มากกว่า 20,000 บาท กลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001 – 20,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้มากกว่า 20,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะขององค์กรสูงกว่าระดับรายได้อื่น ๆ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนา สมรรถนะองค์กร

ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ องค์กร ตามหลักคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร
<p style="text-align: center;">ด้านปัจจัยส่งผล</p> <p>การนำ TQA มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีปัจจัยส่งผลดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาปรับปรุงองค์กรในหลาย ๆ ด้านให้ดีขึ้น ตามที่ได้มอบหมายนโยบายมา - มีการบริหารการจัดการที่ดี ทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ตามนโยบาย - มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น - ทำให้พนักงานมีความเสมอภาคในทุกระดับตำแหน่ง - การปรับปรุงระบบงานและแนวทางในการทำงานซึ่งเริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีแผนการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม - มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ - สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย - การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน - มีการให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร - มีความมุ่งมั่นของผู้บริหารและความร่วมมือ ร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมแบบพี่น้อง - เกิดความรู้และศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแบบแผนการบริหารแบบเก่า <p style="text-align: center;">ด้านผลลัพธ์</p> <p>การได้นำเกณฑ์ TQA มาใช้ในการประเมินตนเองทำให้ได้เห็น โอกาสในการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับรู้ร่วมกัน และผลักดันให้การพัฒนาในทุกด้านไปในทิศทางเดียวกัน และตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยมีข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ดีขึ้น

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร
<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ - มีความตั้งใจและความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ - เชื้อฟังกผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีข้อโต้แย้ง <p style="text-align: center;">ด้านอื่น ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ควรปรับปรุงเรื่องของความมีระเบียบวินัย การตรงต่อเวลา การแต่งกายไม่สุภาพ การพูดคุยโทรศัพท์ระหว่างการทำงาน การพูดจาในที่ทำงาน - ยังมีการเห็นแก่ตัว ความไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม - ยังมีพนักงานบางคนไม่สนใจเข้าอบรมหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อมาปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ - มีการติเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง - ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมายมีบ้างที่ยังไม่เต็มที่ - มีพนักงานบางท่านยังไม่ยอมรับนโยบายใหม่ ๆ ของบริษัท

บทที่ 5

สรุปการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะองค์กร ของ บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจ เม้นท์ จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะองค์กร โดยรวม ตลอดจนศึกษาระดับสมรรถนะองค์กรในแต่ละปัจจัยในการสร้างสมรรถนะองค์กร และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ในการสร้างสมรรถนะ องค์กร และได้นำ TQA มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะขององค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ได้แก่ พนักงานที่ทำงานใน บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด จำนวน 62 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้โดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Linkert Scale) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของพนักงาน พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งเป็นเพศหญิง และมีอายุอยู่ในช่วง 26 – 35 ปี มากที่สุด พนักงานของบริษัท มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด อายุการทำงานอยู่ในช่วง 2 – 4 ปี ตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานอยู่ในระดับปฏิบัติงานสำนักงาน พนักงานโดยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส และมีเงินเดือนอยู่ในช่วง 10,001 – 15,000 บาท

1.2 ระดับสมรรถนะในการการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

ในการประเมินสมรรถนะในการการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ได้แก่

1.2.1 สมรรถนะด้านการนำองค์กร พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.97) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับสูง (2) ผู้นำองค์กรสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกระตุ้นให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีอยู่ในระดับสูง (3) ผู้นำองค์กรสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารแบบทุกทิศทาง อยู่ในระดับสูง (4) องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับสูง และ (5) องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

1.2.2 สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.98) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับสูงสุด และ (2) หน่วยงานต่าง ๆ ภายในใช้ KPI เป็นกลไกเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง (3) องค์กรมีการคาดการณ์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อยู่ในระดับสูง (4) หน่วยงานต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน อยู่ในระดับสูง และ (5) องค์กรให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

1.2.3 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.73) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) องค์กรสามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที อยู่ในระดับสูง (2) องค์กรมีช่องทางสื่อสารเพื่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง (3) องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า อยู่ในระดับสูง (4) องค์กรของท่านทราบดีถึงกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง และ (5) องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

1.2.4 สมรรถนะด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.53) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของพนักงาน อยู่ในระดับสูง (2) องค์กรของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงานไป

ปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง (3) องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของพนักงาน อยู่ในระดับสูง (4) ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความเหมาะสม แม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ อยู่ในระดับปานกลาง และ (5) พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

1.2.5 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.71) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) ท่านมีความผูกพัน และรักที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร อยู่ในระดับสูง (2) องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ และความรู้ของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับสูง (3) องค์กรของท่านถือว่าท่านเป็นส่วนหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพียงแค่เป็นลูกจ้าง อยู่ในระดับสูง (4) องค์กรของท่านมีระบบการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง และ (5) องค์กรของท่านมีระบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับทุกคน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

1.2.6 สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.64) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี อยู่ในระดับสูง (2) องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน อยู่ในระดับสูง (3) ท่านมีโอกาที่จะเสนอแนะการปรับปรุง และสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เอง อยู่ในระดับสูง (4) องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง และ (5) กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านมีความเป็นระบบและเกิดเอกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

1.2.7 สมรรถนะด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.25) โดยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับคือ (1) พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้ อยู่ในระดับสูง (2) นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง (3) ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง (4) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรของท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งอื่น อยู่ใน

ระดับปานกลาง และ (5) องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

1.4 การทดสอบสมมติฐาน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะองค์กรกับข้อมูลประชากรศาสตร์ ในการศึกษาได้ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของพนักงานบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งทำให้เกิดความสับสน ดังนี้

1.4.1 เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

1.4.2 อายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในกลุ่มอายุ 36-45 ปี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.113$) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะบุคลากรตามตัวแปรระดับอายุรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า ระดับอายุ 26 - 35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรมากกว่าระดับอายุ 36 - 45 ปี และมากกว่าระดับอายุ 45 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในระดับการศึกษาปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.945$) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะของบุคลากรตามตัวแปรระดับการศึกษารายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโทขึ้นไป และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีกับปริญญาโท

1.4.4 อายุการทำงานที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.5 ระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในระดับพนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.944$) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะของบุคลากร ตามตัวแปรระดับระดับตำแหน่งรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรสูงกว่าระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส และตำแหน่ง

พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส

1.4.6 สถานภาพที่แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4.7 ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กรของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.389$) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสมรรถนะของบุคลากรบริษัท ตามตัวแปรระดับระดับเงินเดือนรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้มากกว่า 20,000 บาท กลุ่มที่มีระดับรายได้ 15,001 – 20,000 บาท กับกลุ่มที่มีระดับรายได้มากกว่า 20,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้ 10,001 – 15,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะขององค์กรสูงกว่าระดับรายได้อื่น ๆ

1.5 การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อองค์กร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่

1.5.1 ด้านปัจจัยส่งผล เมื่อนำ TQA มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลตอบรับ อาทิ มีการบริหารจัดการที่ดี ทำตามแผนที่ได้กำหนดไว้ตามนโยบาย มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความเสมอภาคในทุกระดับตำแหน่ง การปรับปรุงระบบงานและแนวทางในการทำงานซึ่งเริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้น การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นของผู้บริหารและความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบพี่น้อง เกิดความรู้และศักยภาพของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากแบบแผนการบริหารแบบเก่า เป็นต้น

1.5.2 ด้านผลลัพธ์ เมื่อนำ TQA มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลตอบรับ อาทิ มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติสูงขึ้น พนักงานให้ความร่วมมือในกฎระเบียบของบริษัทและปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของบริษัท มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง มีความสามารถในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถอธิบายชี้แจงให้ลูกค้าเข้าใจได้ มีความสามัคคี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เชื่อฟังผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีข้อโต้แย้ง เป็นต้น

1.5.3 ด้านอื่น ๆ เมื่อนำ TQA มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลตอบรับที่อาจไม่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ อาทิ ควรปรับปรุงเรื่องของควมมีระเบียบวินัย การตรงต่อ

เวลา การแต่งกายไม่สุภาพ การพูดคุย ยังมีการเห็นแก่ตัว และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ยังมีพนักงานบางคนไม่สนใจเข้าอบรมหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อมาปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ มีการตีเพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีบ้างที่ยังไม่เต็มที่ มีพนักงานบางท่านยังไม่ยอมรับนโยบายใหม่ ๆ ของบริษัท เป็นต้น

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด สามารถอภิปราย ได้ดังนี้

ปัจจัยสมรรถนะองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับที่ดี กล่าวได้ว่าบริษัท มีการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผน ระบบงาน และการจูงใจพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีระดับหนึ่ง โดยพิจารณารายละเอียดปัจจัยสมรรถนะจากระดับมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านการนำองค์กร พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.97) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.1.1 องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ทำให้เกิดการใส่ใจในการให้องค์ความรู้แก่พนักงาน

2.1.2 ผู้นำองค์กรสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกระตุ้นให้สร้างผลการดำเนินการที่ดีอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้เช่นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจในกรอบการดำเนินงานของบริษัท ทำให้พนักงานทุกฝ่ายเข้าใจกรอบที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตรงต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

2.1.3 ผู้นำองค์กรสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารแบบทุกทิศทาง อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการให้ความสำคัญ โดยผ่านการดำเนินการทางด้านข้อมูลทั้งด้านการประชาสัมพันธ์จากฝ่ายบนลงล่าง และจากระดับล่างขึ้นบน ซึ่งส่งผลส่งเสริมต่อสมรรถนะองค์กรอีกทางหนึ่ง

2.1.4 องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียธุรกิจในปัจจุบัน อยู่ในระดับสูง เนื่องจาก การบริหารเมื่อผ่านกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ผู้ถือหุ้นในบริษัทจะได้รับผลประโยชน์ในระดับสูง

2.1.5 องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับสูง โดยเป็นผลจากปัจจัยภายนอก นอกเหนือจากภายในองค์กร

2.2 สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.98) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.2.1 องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร อยู่ในระดับสูงสุด เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีการร่วมมือกันในการทำงานและประสานงานกัน เมื่อมีงานนอกสถานที่

2.2.2 หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรใช้ KPI เป็นกลไก เพื่อการปรับปรุง ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง เนื่องจากเมื่อนำ KPI มาใช้จะทำให้ระบบการจัดการ ภายในองค์กรมีความต่อเนื่อง และประสานกันในทุก ๆ ฝ่าย ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน มีจิตสำนึก ช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายและยอมรับผลที่ เกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ

2.2.3 องค์กรมีการคาดการณ์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดย เปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อยู่ในระดับสูง เป็นผลมาจากการดำเนินการตาม หัวข้อ 1.1 และ 1.2 โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2.2.4 หน่วยงานต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างชัดเจน อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการใช้ KPI จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการ ปฏิบัติ จึงส่งผลทางตรงต่อสมรรถนะที่เกิดขึ้นขององค์กร

2.2.5 องค์กรให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ อยู่ในระดับสูง เป็นผลจากการประเมินการดำเนินการผ่านการวิจัยทางการตลาดประกอบการ หาข้อมูลเสริมต่าง ๆ จากแหล่งอื่น ๆ จึงส่งผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับสูง

2.3 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.73) โดยเมื่อ เรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.3.1 องค์กรสามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและ ทันท่วงที อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการจัดการด้าน ข้อร้องเรียนต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา

2.3.2 องค์กรมีช่องทางสื่อสารเพื่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า อยู่ในระดับสูง เนื่องจากองค์กรได้พยายามเพิ่มช่องทางการสื่อสารในส่วน of พนักงานใน

บริษัทและในส่วนของลูกค้า เพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรสามารถให้ข้อมูลข่าวสาร และเคลือบปัญหาต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้

2.3.3 องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า อยู่ในระดับสูง ซึ่งฐานข้อมูลลูกค้าใช้ในการเก็บข้อมูลลูกค้า ไม่ว่าจะเป็ลูกค้าประจำหรือลูกค้ารายใหม่ ซึ่งองค์กรสามารถใช้เป็นสถิติ และประเมินความต้องการของลูกค้าได้

2.3.4 องค์กรของท่านทราบดีถึงกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า อยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากหัวข้อ 3.3 โดยเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

2.3.5 องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง จากการประเมินผลข้อมูลผ่านการใช้ฐานข้อมูลลูกค้า จะทำให้ประเมินได้ถึงความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

2.4 สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเวนท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.71) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.4.1 ท่านมีความผูกพัน และรักที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร อยู่ในระดับสูง การประเมินผลด้านกลยุทธ์องค์กรภายใต้หลักคุณภาพแห่งชาติ TQA จะก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร จึงส่งผลให้สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในหัวข้อนี้ มีผลอยู่ในระดับสูง

2.4.2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับสูง ในระดับหน้าที่ขององค์กรในแผนกต่าง ๆ เมื่อเกิดการดำเนินการผ่านกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยใช้ KPI พนักงานทุกคนและทุกแผนกจะได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในหน้าที่ที่ทุกคนได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี

2.4.3 องค์กรของท่านถือว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพียงแคเป็นลูกจ้าง อยู่ในระดับสูง บุคลากรขององค์กรยอมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อสรุปผลจากหัวข้อ 4.1 – 4.3 เป็นผลสืบเนื่องในความสัมพันธ์ ทำให้ลูกจ้างไม่รู้สึกกดดันในด้านการปฏิบัติงาน จึงมีความรักและผูกพันกับองค์กรของตน

2.4.4 องค์กรของท่านมีระบบการจ่ายรางวัล และค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้เป็นส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก การจ่ายรางวัลขององค์กรจะมีการจัดการจ่ายรางวัลเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี โดยทุกเดือนจะเป็นการจ่ายส่วนแบ่งรายได้จากการออกงานตามองค์กรและสถาบันต่าง ๆ แก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน และระดับปฏิบัติงานสำนักงาน ในสัดส่วนที่เหมาะสม มีการจัดงานเลี้ยงให้แก่พนักงานทุกไตรมาส เพื่อมอบรางวัลพนักงานดีเด่น และมีการจ่ายโบนัสในปลายปี

2.4.5 องค์กรของท่านมีระบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน อยู่ในระดับปานกลาง ในการทำงานจะมีการพิจารณาระดับตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมในทุก ๆ ปี

2.5 สมรรถนะด้านการจัดการกระบวนการ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.64) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.5.1 องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี อยู่ในระดับสูง ซึ่งมีการปรับปรุงจากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้วางแผนในหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน โดยใช้ KPI สมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการ จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานและผลประกอบการเมื่อปีบัญชี

2.5.2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน อยู่ในระดับสูง สมรรถนะขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการในด้านการทำงานเป็นทีม ได้ถูกให้กรอบแนวคิดในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อผลที่ยั่งยืน และ โดยองค์กรเป็นองค์กรขนาดกลาง พนักงานไม่มากการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน จึงส่งผลอย่างสูงต่อองค์กร ซึ่งพิจารณาจากค่าที่ประเมินได้ในระดับสูง

2.5.3 ท่านมีโอกาสที่จะเสนอแนะการปรับปรุงและสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นได้เอง อยู่ในระดับสูง องค์กรได้ให้โอกาสพนักงานทุกท่านให้เสนอข้อคิดเห็นอย่างมีเหตุผล เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการปรับตัว และไม่ยึดกับลักษณะงานแบบเดิม ๆ

2.5.4 องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการเพื่อการพัฒนาด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง จากการมีฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้าคาดหวังและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือลูกค้าประจำ จึงทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบด้านการบริการให้ครอบคลุมกับกลุ่มลูกค้าทุกระดับ

2.5.5 กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านมีความเป็นระบบและเกิดเอกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ระบบขององค์กรมีการจัดสรรให้แต่ละแผนกจัดรูปแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร โดยผู้จัดการแต่ละฝ่ายสามารถพิจารณากระบวนการดำเนินการของแผนกได้ภายใต้กรอบขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง

2.6 สมรรถนะด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.53) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.6.1 องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของพนักงาน อยู่ในระดับสูง องค์กรมีการสนับสนุนการเรียนรู้ และทักษะการทำงาน โดยมีพนักงานที่มีประสบการณ์คอยอบรม และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

2.6.2 องค์กรของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงาน ไปปรับแก้ไข เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับสูง การประเมินผลโดยสถิติ ไม่ว่าจะมาจากผลประกอบการในช่วงต่าง ๆ จากสถิติลูกค้าที่มีการให้ออกงานจัดแสดง และสถิติอื่น ๆ จึงส่งผลให้มีการตอบรับจากการประเมินอยู่ในระดับสูง

2.6.3 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ของพนักงาน อยู่ในระดับสูง การประชุมสัมมนา และการประชุมในงานต่าง ๆ ที่ต้องออกไปจัดแสดง จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ และพนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2.6.4 ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความเหมาะสม แม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศ เปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว การหาข้อมูลมาสนับสนุนหรือให้มีความน่าเชื่อถือและทันสมัยเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกขององค์กร สามารถทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

2.6.5 พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล อยู่ในระดับปานกลาง การถ่ายทอดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร ย่อมส่งผลต่อความเข้าใจของพนักงานในแต่ละส่วนได้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้อาจมาจากองค์ความรู้พื้นฐานของแต่ละบุคคลไม่เท่าเทียมกัน

2.7 สมรรถนะด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ พนักงานของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด มีระดับสมรรถนะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.25) โดยเมื่อเรียงลำดับตามค่าสถิติจากมากไปหาน้อย สรุปได้ดังนี้

2.7.1 พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้ อยู่ในระดับสูง ทักษะความรู้ และความสามารถในการแข่งขัน มีผลต่อผลประกอบการขององค์กร องค์กรได้ให้ความสำคัญในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมจากสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ได้

2.7.2 นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัทชั้นนำอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง องค์กรได้มีการวิจัยตลาด และศึกษาถึงวิธีการด้านต่าง ๆ ในการจัดงาน จึงส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในระดับสูง

2.7.3 ลูกค้ายกย่ององค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อองค์กรในระดับน่าพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง การจัดงานนอกสถานที่ องค์กรได้มีรูปแบบการนำเสนอตามที่ได้มีการประชุมกับกลุ่มลูกค้าแล้ว เมื่องานเสร็จสิ้นผลลัพธ์โดยส่วนใหญ่ ถ้าไม่มีข้อผิดพลาด องค์กรก็จะได้รับการพูดถึงในทางที่ดี และอาจมีการร่วมงานกับลูกค้ากลุ่มเดิมอีกครั้ง

2.7.4 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรของท่านมีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับปานกลาง การแข่งขันทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรในปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับการตอบโต้ของคู่แข่งได้มากน้อยเพียงใด จึงไม่สามารถระบุได้ว่ามีคุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

2.7.5 องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทางการตลาดอย่างยั่งยืน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการจัดงานนอกสถานที่ รายได้โดยส่วนใหญ่เกิดจากการจัดแสดง และการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานในองค์กรและจากกลุ่มลูกค้า รายรับและรายจ่ายจะไม่คงที่ และการเติบโตด้านการตลาดขึ้นอยู่กับคู่แข่ง และแนวโน้มในความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในข้อ 1-6 คือสมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์, การนำองค์กร, การมุ่งเน้นตลาดและลูกค้า, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการ, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูง มีเพียงข้อ 7 สมรรถนะด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการศึกษาดังกล่าว บ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี และนำไปสู่การดำเนินงานที่เป็นเลิศ ดังจะเห็นได้จากองค์กรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์, การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นในผู้บริหาร, การเข้าใจและการสร้างพึงพอใจต่อลูกค้าและตลาดของธุรกิจ, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล, การจัดการกระบวนการที่เป็นระบบ มีระดับสมรรถนะที่สูงและมีค่าเฉลี่ยในระดับที่ใกล้เคียงกัน อาจกล่าวได้ว่าโครงการระบบการบริหารของบริษัทในการสร้างสมรรถนะองค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นที่น่าพอใจ แต่เนื่องจากสมรรถนะด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากพนักงานยังไม่มีเชื่อมั่นในผลลัพธ์ทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นองค์กรควรสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจและรับทราบในผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และส่งเสริมให้สมรรถนะองค์กรแข็งแกร่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และการศึกษาสมรรถนะของพนักงาน บริษัท เอเพ็กซ์ อีเวนท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด จำแนกตามข้อมูลทั่วไป โดยพบว่า พนักงานของบริษัทมีคะแนนสมรรถนะในแต่ละกิจกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และข้อมูลทั่วไปด้านต่าง ๆ ของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าพนักงานของบริษัทมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และมีรายได้ปานกลาง และพนักงานของมีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จุดเด่นของบริษัท คือ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการนำเอาเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ภายนอกองค์กร และมีการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดีให้แก่พนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัท และจากผลการศึกษสามารถสรุปแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรได้ดังนี้

3.1.1 บริษัทสามารถนำเอาผลการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบริษัท เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น

3.1.2 บริษัทควรพัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในตัวพนักงานให้มีความรู้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การดูงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับสูง เพื่อให้พนักงานมีการปรับตัวให้เข้ากับระบบการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการบริหารองค์กร

3.1.3 การนำวิธีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้กับองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรควรเลือกใช้วิธีการดำเนินการให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรของตนเอง ว่าสามารถปรับใช้ด้วยกันหรือไม่ จึงจะช่วยให้การบริหารจัดการในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

3.1.4 ควรจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในบริษัท และปรับปรุงพื้นที่การทำงาน อุปกรณ์ เครื่องใช้ในสำนักงาน เครื่องมือการจัดแสดงงาน ฯลฯ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษารั้งนี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงระดับความสามารถและทัศนคติในการดำเนินงานของบริษัทในระดับหนึ่ง ซึ่งระดับสมรรถนะดังกล่าว มีความใกล้เคียงและสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารงานของบริษัทตามหลักคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

โดยปัญหาหลักที่นำไปสู่สมรรถนะในการทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพนั้นมาจากปัญหาของตัวบุคลากร ไปจนถึงระดับผู้บริหาร

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างน้อย เนื่องจากข้อมูลของพนักงานมีจำกัด ทำให้ค่าสถิติต่าง ๆ อาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง การศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้เพิ่มขึ้น และพิจารณาความสัมพันธ์ด้วยวิธีการอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับวิธี LSD ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546) *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ* กรุงเทพมหานคร
โกบัต คอนเซิร์น
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) "Competency-based human resources management" *วารสารการบริหารคน* 21 (4) : 11-18
- รณรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549) *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร?* กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
- บุญทัน ดอกไทรสง (2541) *การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เอกสารประกอบการบรรยาย*
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549) *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.*
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐภูมิกุล (2543) การนำ "Competeneies สู่ภาคการปฏิบัติ" *วารสารการบริหารคน* 21 (4) : 23-28
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ประจำปี 2552* กรุงเทพมหานคร เกรียตอง เบส อีออฟ เดอะเนชั่น
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency* กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) *Career development in practice* กรุงเทพมหานคร เอชอาร์เซ็นเตอร์
- Maclarney, J.M. (1964) *Management Training*. Lillinois. Irwin

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศมรรถนะองค์กร ของบริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาศมรรถนะองค์กรเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กร

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อองค์กร

2. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลลับ ซึ่งจะไม่มีการเผยแพร่ต่อตัวท่านแต่ประการใด กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อผลวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น และขอขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามดังกล่าว

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

26-35 ปี

36-45 ปี

มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาโทขึ้นไป

4. อายุการทำงาน (ที่หน่วยงานนี้)

ต่ำกว่า 2 ปี

2-4 ปี

5-7 ปี

8-10 ปี

มากกว่า 10 ปี

5. ระดับตำแหน่ง

พนักงานระดับปฏิบัติงาน

พนักงานระดับปฏิบัติงานสำนักงาน

เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส

ผู้จัดการ

6. สถานภาพสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/หม้าย

แยกกันอยู่

7. ระดับเงินเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท

10,001 – 15,000 บาท

15,001 – 20,000 บาท

มากกว่า 20,000 บาท

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยสมรรถนะองค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กร				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
การนำองค์กร					
1. ผู้นำองค์กรสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกระตุ้นให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดี					
2. ผู้นำองค์กรสร้างความผูกพันทั่วทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิด การสื่อสารแบบทุกทิศทาง					
3. องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียธุรกิจในปัจจุบัน					
4. องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของ พนักงานอย่างทั่วถึง					
5. องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชนอย่างเหมาะสม					
การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
6. องค์กรให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลจากภายนอกมาใช้ ในการกำหนดกลยุทธ์					
7. หน่วยงานต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกับแผน กลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน					
8. หน่วยงานต่าง ๆ ภายในใช้ KPI เป็นกลไกเพื่อการ ปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
9. องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคส่วน ต่าง ๆ ภายในองค์กร					
10. องค์กรมีการคาดการณ์ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม เดียวกัน					

ปัจจัยสมรรถนะองค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กร				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด					
11. องค์กรของท่านทราบดีถึงกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของลูกค้า					
12. องค์กรของท่านมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
13. องค์กรของท่านมีและใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเป็นกลไกการตอบสนองเชิงบริการที่ถึงตัวลูกค้า					
14. องค์กรมีช่องทางสื่อสารเพื่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการของลูกค้า					
15. องค์กรสามารถจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและทันที่					
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
16. องค์กรของท่านมีการนำผลลัพธ์จากการวัดผลการดำเนินงาน ไปปรับแก้ไขเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
17. พนักงานได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผล					
18. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเพื่อการพบปะและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของพนักงาน					
19. ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความเหมาะสม แม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้					
20. องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติเป็นประจำของพนักงาน					

ปัจจัยสมรรถนะองค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กร				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5	เห็นด้วย 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง 1
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
21. ท่านมีความผูกพัน และรักที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร					
22. องค์กรของท่านมีระบบการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพที่ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน					
23. องค์กรของท่านถือว่าท่านเป็นส่วนหรือเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพียงแค่เป็นลูกจ้าง					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ และความรู้ของพนักงานทุกคน					
25. องค์กรของท่านมีระบบการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้เป็นส่วนใหญ่					
การจัดการกระบวนการ					
26. กระบวนการทำงานภายในองค์กรของท่านมีความเป็นระบบและเกิดเอกภาพ					
27. ท่านมีโอกาสที่จะเสนอแนะการปรับปรุง และสามารถปรับแก้ไขงานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น ได้เอง					
28. องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทุก ๆ ปี					
29. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมงาน					
30. องค์กรมีการตรวจสอบ และตรวจประเมินกระบวนการ เพื่อการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยสมรรถนะองค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะองค์กร				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ					
31. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรของท่านมี คุณภาพและประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง					
32. ลูกจ้างกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี และมีความภักดีต่อ องค์กรในระดับนำพอใจ					
33. องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน และการเติบโตทาง การตลาดอย่างยั่งยืน					
34. พนักงานมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น และมีทักษะความรู้ ที่ตอบสนองเชิงการแข่งขันได้					
35. นวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กรของท่านเทียบได้กับบริษัท ชั้นนำอื่น ๆ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กร และท่านคิดว่าองค์กร
ของท่านควรพัฒนาสมรรถนะองค์กรในด้านใดเพิ่มขึ้น เพราะอะไร

ด้านปัจจัยส่งผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านผลลัพธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
ค่าสถิติของผลการศึกษา

Statistics

		sex	age	education	experience	position	status	income
N	Valid	62	62	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Percentiles	25	1.00	1.00	2.00	2.00	1.7500	1.00	2.00
	50	1.50	2.00	2.00	2.00	2.0000	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	2.00	2.25	2.0000	2.00	3.00

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	31	50.0	50.0	50.0
	female	31	50.0	50.0	100.0
Total		62	100.0	100.0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 20 year	19	30.6	30.6	30.6
	26-35 year	31	50.0	50.0	80.6
	36-45 year	7	11.3	11.3	91.9
	> 45 year	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> bachelor's degree	13	21.0	21.0	21.0
	bachelor's degree	40	64.5	64.5	85.5
	master's degree	9	14.5	14.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

expearence

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 2 y	11	17.7	17.7	17.7
2-4 y	36	58.1	58.1	75.8
5-7 y	10	16.1	16.1	91.9
8-10 y	3	4.8	4.8	96.8
>10 y	2	3.2	3.2	100.0
Total	62	100.0	100.0	

position

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid staff	15	24.2	24.2	24.2
staff office	36	58.1	58.1	82.3
"staff manager"	7	11.3	11.3	93.5
manager	4	6.5	6.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid single	21	33.9	33.9	33.9
"marry"	34	54.8	54.8	88.7
"window"	4	6.5	6.5	95.2
"takeaway"	3	4.8	4.8	100.0
Total	62	100.0	100.0	

income

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 10,000	14	22.6	22.6	22.6
10,001-15,000	32	51.6	51.6	74.2
40,001-60,000	12	19.4	19.4	93.5
>20,000	4	6.5	6.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอุมาพร จินดาสอน
วัน เดือน ปีเกิด	3 พฤศจิกายน 2523
สถานที่เกิด	อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สถาบันราชภัฏนครปฐม พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัท เอเพ็กซ์ อีเว้นท์ แมเนจเม้นท์ จำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่การเงินอาวุโส