

scan

**การปฏิบัติที่เป็นเลิศของ
บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนท์คอมเพล็กซ์ จำกัด**

นางสาวนภัศกร รุ่งสว่าง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2552

Best Practices
At Eastern Seaboard Environmental Complex Co., Ltd.

Miss Napatsakorn Rungsawang

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 **ก้นคว่ำอิสระ** การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด

ผู้ศึกษา นางสาวนภัสกร รุ่งสว่าง **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา **ปีการศึกษา 2552**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมของบริษัท (2) เพื่อศึกษาระดับของความเป็นเลิศในแต่ละปัจจัยสร้างความเป็นเลิศของบริษัท (3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การ

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำทุกระดับในบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด จำนวน 109 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

ด้านลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 67.89 มีอายุ 30 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.71 มีรายได้ระหว่าง 10,000 - 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 77.06 การศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.22 อายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.03 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานอื่น ๆ ในจำนวนที่เท่ากันคือ คิดเป็นร้อยละ 35.78 และเป็นพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 91.74 (1) ด้านระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) (2) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยด้านผลกระทบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) (3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในตำแหน่งและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ : ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศ บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การทำงานวิจัย เรื่อง “การปฏิบัติที่เป็นเลิศของ บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด” ฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเพื่อให้ได้ศึกษา เรียนรู้วิธีการเพื่อเป็นแนวทางให้บริษัท ได้ดำเนินธุรกิจไปสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่น ๆ ได้ โดยงานวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และติดตามการทำงานวิจัยครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้วิจัยเป็นเพียงนักวิจัยสมัครเล่นที่ขาดประสบการณ์และเป็นงานวิจัยครั้งแรก เนื้อหาของงานวิจัยที่ปรากฏจึงอาจจะขาดความลุ่มลึก และมีข้อด้อยอยู่เป็นอันมาก หากแต่ผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะนำเสนอประสบการณ์ที่ได้ทำวิจัยในครั้งนี้ไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป และขออน้อมรับคำแนะนำจากท่านผู้รู้ คณาจารย์ด้วยความยินดีเป็นอย่างยิ่งในการที่จะช่วยปรับปรุงงานวิจัยนี้ต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคุณไพศาล คงภิรมย์ชั้น ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และขอขอบคุณเพื่อนพนักงาน ผู้บริหารบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ทุกคนที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานวิจัยครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

หากคุณประ โยชน์อันใดที่จะเกิดขึ้นจากโครงการวิจัยนี้ผู้วิจัยขอมอบให้แก่รองศาสตราจารย์ ธนชัย ชมจินดา และคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อันเป็นที่เคารพยิ่งด้วย

นภัสกร รุ่งสว่าง

พฤศจิกายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
ประเด็นปัญหาที่วิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
1. ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM	6
2. แนวคิดองค์กรแห่งความเป็นเลิศของ (Thomas J.Peters และ Robert Waterman Jr.)	10
3. แนวคิด 7S ของ McKinsey	14
4. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	17
5. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กรของ Phillip B.Crosby	30
6. แนวคิดพฤติกรรมองค์กร	32
6.1 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร	32
6.2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร	33
6.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร	37
6.4 ความท้าทายและโอกาสจากการศึกษาพฤติกรรมองค์กร	38
6.5 การพัฒนาโมเดลพฤติกรรมองค์กร	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
7. การทำงานเป็นทีม	44
7.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม	45
7.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	45
7.3 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม	47
7.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม	48
7.5 ประเภทของทีมงาน (Types of Teams)	49
7.6 การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Creating Effective Teams)	50
7.7 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	52
7.8 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	53
8. การเรียนรู้และการพัฒนา	54
8.1 Benchmark	54
8.2 เทคนิคการพัฒนาองค์กร	58
9. เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ	61
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคล	71
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร	74
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปการวิจัย	90
อภิปรายผล	93
ข้อเสนอแนะ	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	104
ภาคผนวก	108
ก แนวคิดองค์กรที่ชาญฉลาดของ Micheal E.McGill และ John W. Slocum Jr.	110
แนวคิดองค์การอมตะของ James C. Collins และ Jerry Porras	112
แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ (Organizing Genius) ของ Warren G. Bennis & Patricia Ward Biederman	116
ข แบบสอบถาม	123
ประวัติผู้ศึกษา	133

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	71
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรรายด้านและในภาพรวม	74
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านภาวะผู้นำ จำแนกรายข้อและในภาพรวม	75
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายข้อและในภาพรวม	76
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์ จำแนกรายข้อและในภาพรวม	77
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านทรัพยากรอื่น ๆ จำแนกรายข้อและในภาพรวม	78
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการทำงาน จำแนกรายข้อและในภาพรวม	79
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกรายข้อและในภาพรวม	80
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม	81
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลกระทบต่อสังคม จำแนกรายข้อและในภาพรวม	82
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร จำแนกรายข้อและในภาพรวม	83
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรเพศ	84
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรอายุ	84
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรรายได้	85
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุด	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร อายุงานในตำแหน่ง	86
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร อายุงานในตำแหน่งแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD	86
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร ตำแหน่งหน้าที่	87
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร ตำแหน่งหน้าที่แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD	88
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร สถานภาพของพนักงาน	89

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	2
ภาพที่ 2.1 Figure 1: EFQM Excellence Model frame work	7
ภาพที่ 2.2 Figure 2: The EFQM-Cycle	8
ภาพที่ 2.3 Model ของ McKinney 7-S Framework	14
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	21
ภาพที่ 2.5 แสดงการวัดมุมมองด้านลูกค้า	23
ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขัน	28
ภาพที่ 2.7 แสดงปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร	34
ภาพที่ 2.8 รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กรกับศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดของการจัดการ	42
ภาพที่ 2.9 รูปแสดงโมเดลพฤติกรรมองค์กรพื้นฐานในระยะหนึ่ง	44
ภาพที่ 2.10 แสดงความสัมพันธ์กระบวนการทำ Benchmarking	55

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานธุรกิจเพื่อให้สามารถไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรในปัจจุบันนับเป็นเรื่องค่อนข้างลำบากไม่น้อย เพราะเกือบทุกองค์กรต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ อีกทั้ง การเปลี่ยนแปลงหลายๆด้านของสภาพแวดล้อมของประเทศ โดยทุกองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ทำให้เกิดแรงกดดันต่อธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่าง บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนท์ คอมนัลตี้ จำกัด ที่ต้องดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดความจำเป็นในการหาแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการ

บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนท์ คอมนัลตี้ จำกัด ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมชลบุรี (บ่อวิน) จังหวัดชลบุรี เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการในการขนส่งและกำจัดของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรมด้วยวิธีฝังกลบอย่างถูกวิธีรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 และ ISO 14001 ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2544 ซึ่งปัจจุบันมีผู้ให้บริการประเภทเดียวกันนี้เกิดขึ้นอีกหลายราย ทำให้เกิดการแข่งขันทั้งจากภาครัฐและหน่วยงานเอกชนทั่วไป ดังนั้น มีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันขององค์กร และกำหนดสถานะอันพึงประสงค์ โดยใช้หลักการของ EFQM มาเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติขององค์กร

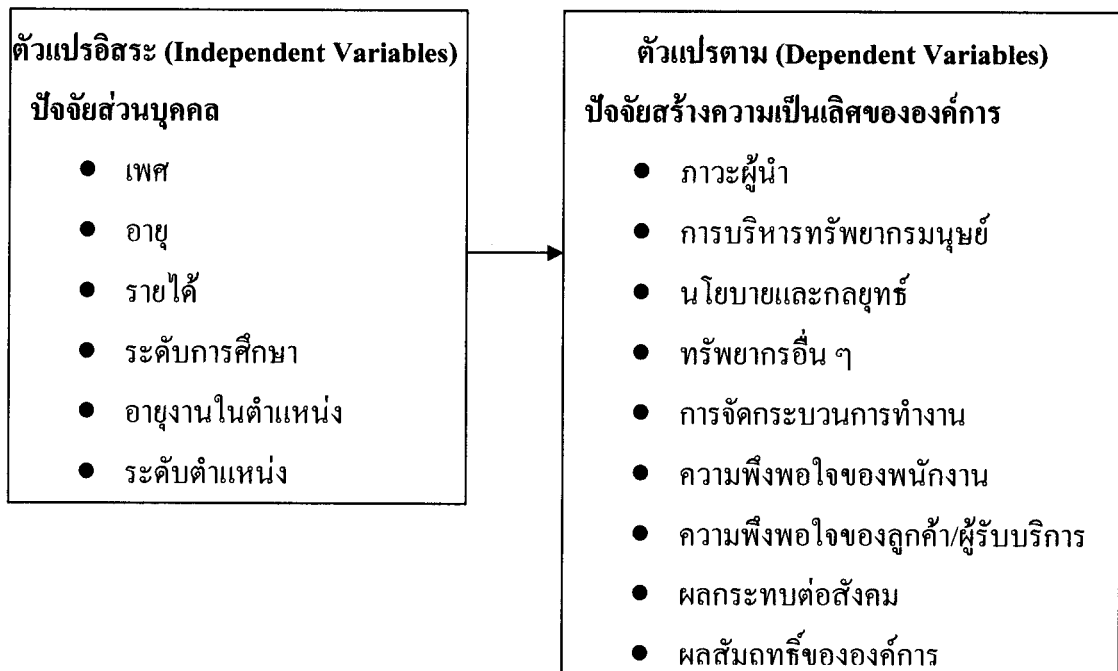
จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้ ที่ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อศึกษาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่สามารถสร้างความเป็นเลิศได้อย่างเหมาะสมต่อองค์กร ซึ่งจะขอเรียกอย่างสั้นว่า “เอสเบค” และเพื่อนำผลของการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรและประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมขององค์กร
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยของความเป็นเลิศในแต่ละปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาระบบการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยใช้ EFQM (The European Foundation for Quality Management) ซึ่งจะพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการรักษาความเป็นเลิศไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ประเด็นปัญหาที่วิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศโดยรวมขององค์กร

4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศในแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกันอย่างไร

5. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมขององค์กรแตกต่างกัน

6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร จะทำการศึกษาจากพนักงานประจำทุกระดับในองค์กรที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด เลขที่ 88 หมู่ 8 ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ภายในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (บ่อวิน) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนประชากร 150 คน

6.2 ขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษาครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งขอบเขตการศึกษาตามลักษณะตัวแปรที่ได้ระบุไว้ในกรอบความคิดทางทฤษฎีแล้ว

6.3 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ในระหว่างเดือนสิงหาคม – กันยายน 2552

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 การปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีปฏิบัติที่โดดเด่นในการบริหารองค์กรและบรรลุ ผลสัมฤทธิ์ (outstanding practice in managing the organization and achieving results)

7.2 องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมที่มีการประสานงานกันประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่ความต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องกัน โดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7.3 องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent organization) หมายถึง องค์กรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยการบริหารจนเกิดผลสัมฤทธิ์ และสร้างความมั่นใจว่าผลสัมฤทธิ์นั้นจะมีความยั่งยืนในอนาคต

7.4 ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนภายในองค์กรและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7.5 ผลกระทบต่อสังคม หมายถึง การปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

7.6 นโยบาย หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้เพื่อกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบกลยุทธ์ให้ไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

7.7 กระบวนการทำงาน (Process) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

7.8 การบริหารบุคคลในองค์กร (People Management) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง

7.9 ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ หมายถึง การบริการที่ดีเลิศตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและเกิดความจงรักภักดี

7.10 ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจ เพราะความต้องการของตนได้รับการตอบสนองจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมของงาน และปัจจัยด้านจิตใจที่เข้ามาเกี่ยวข้องภายในสถานการณ์การทำงาน และมีผลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยค่าจ้าง ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้า การควบคุมดูแล เพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน

7.11 ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้ทราบการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ว่ามีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ระดับใด

8.2 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท ฮิสเทิร์น ซึบอर्ड เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM
2. แนวคิดองค์การแห่งความเป็นเลิศของ
3. แนวคิด 7S ของ McKinsey
4. แนวคิด Balanced Scorecard (BSC)
5. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์การของ Phillip B.Crosby
6. แนวคิดพฤติกรรมองค์การ
 - 6.1 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ
 - 6.2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ
 - 6.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ
 - 6.4 ความท้าทายและโอกาสจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การ
 - 6.5 การพัฒนาโมเดลพฤติกรรมองค์การ
7. การทำงานเป็นทีม
 - 7.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 7.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 7.3 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม
 - 7.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 7.5 ประเภทของทีมงาน (Types of Teams)
 - 7.6 การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผล (Creating Effective Teams)
 - 7.7 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
 - 7.8 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
8. การเรียนรู้และการพัฒนา
 - 8.1 Benchmar
 - 8.2 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

9. เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ตัวแบบความเป็นเลิศ (EFQM)

ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

สถาบัน The European Foundation for Quality Management (EFQM) ซึ่งเป็นสถาบันระดับนานาชาติที่มอบรางวัลความเป็นเลิศ (Excellence Award) แก่องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการดีเด่น จึงได้กำหนดหลักการพื้นฐานของความเป็นเลิศ (Fundamental Concepts of Excellence) ไว้ ดังนี้

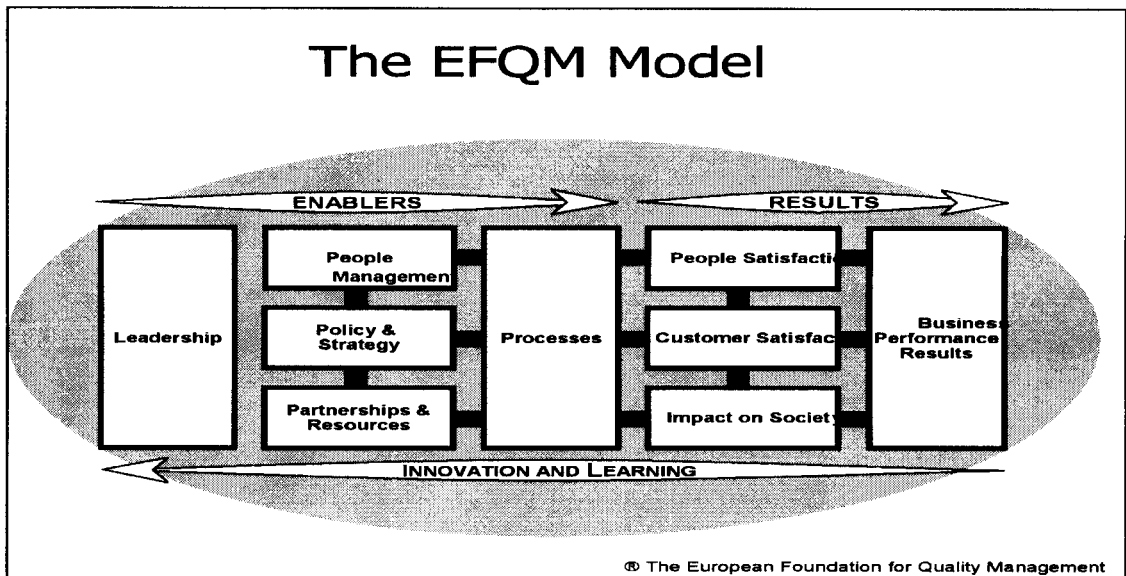
องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรได้

- 1) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรได้
- 2) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า
- 3) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคน พร้อม ๆ กับวัตถุประสงค์ที่แน่นอนขององค์กร
- 4) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
- 5) องค์กรที่เป็นเลิศจะใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม
- 6) องค์กรที่เป็นเลิศจะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม
- 7) องค์กรที่เป็นเลิศจะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้
- 8) องค์กรที่เป็นเลิศจะแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่ข้อบังคับกำหนดไว้ แต่จะพยายามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมด้วย
- 9) หลักการดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศว่าควรจะมีลักษณะอย่างไร นำมาซึ่งการค้นหาแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร อัน

เป็นโจทย์หลักของการวิจัยนี้ กระบวนการค้นหาและพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

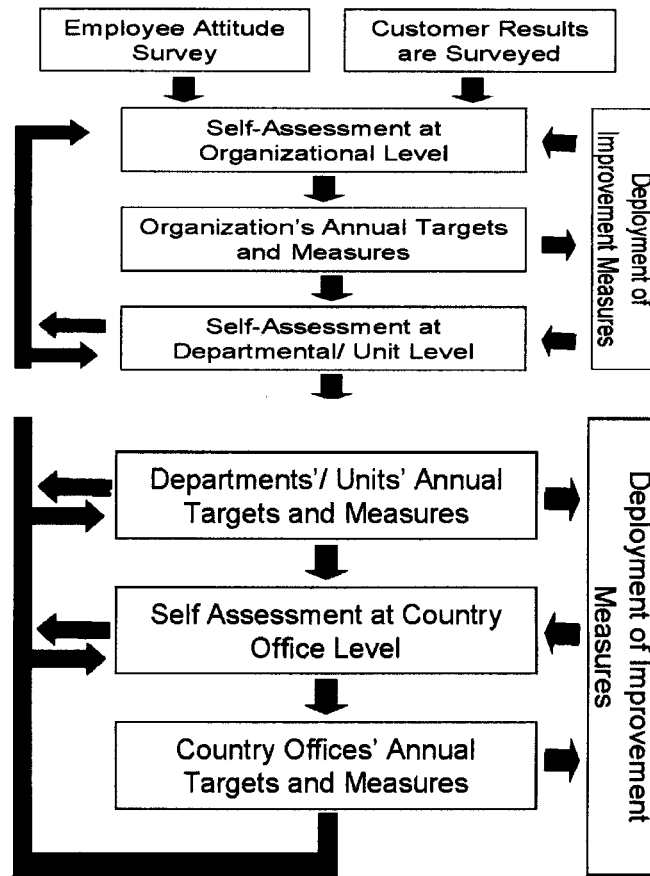
- 10) การกำหนดสถานะอันพึงประสงค์ โดยอ้างอิงหลักการของ EFQM ข้างต้น
- 11) การวิเคราะห์สภาวะการณ์ปัจจุบันขององค์กร อันได้แก่สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- 12) การค้นหาและพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นคำตอบของการวิจัยนี้

EFQM Excellence Model frame work:



ภาพที่ 2.1 Figure 1: EFQM Excellence Model frame work

ที่มา: The European Foundation for Quality Management



ภาพที่ 2.2 Figure 2: EFQM-Cycle

ที่มา: The European Foundation for Quality Management

EFQM หรือ The European Foundation for Quality Management ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กร โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่มีตรรกะการประเมินผลองค์กรครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลและความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้

ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) และกลุ่มที่เป็นผลจากการกระทำ (Results)

- 1) กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) มี 5 ด้าน

- (1) กระบวนการทำงาน (Process) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรกำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
 - (2) การบริหารบุคคลในองค์กร (People Management) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
 - (3) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน
 - (4) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (Policy and Strategy) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์
 - (5) ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการทำงาน (Resources) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรรวบรวมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง
- 2) กลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการกระทำ (Results) มี 4 ด้าน
- (1) ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
 - (2) ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อองค์กร และผลิตภัณฑ์ การให้บริการขององค์กร
 - (3) ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร (People Satisfaction) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร
 - (4) ผลที่เกิดขึ้นกับกิจการขององค์กร (Business Results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จในการดำเนินกิจการตามแผนที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดในรูปแบบของ EFQM จำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการวัดการปฏิบัติงาน (Performance Measure) ในรูปของระบบการให้คะแนนที่เกื้อกูลให้ระบบบริหารงานขององค์กรเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

เมื่อพิจารณาจากแง่มุมของการพัฒนาองค์กร การออกแบบระบบ EFQM และ BSC มีความคล้ายกันที่จะให้การประเมินผลเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันองค์กรให้พัฒนาระบบวัตถุประสงค์แล้วจึงย้อนมาพัฒนาตนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างแนบแน่น ในลักษณะนี้ การประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบ

การประกันคุณภาพและระบบแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างระบบวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบทั้งสองมีการตอบสนองต่อความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ ความเป็นพลวัตสูงของระบบ หมายถึง การที่ระบบมีการเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อทุกปัจจัยย่อยของระบบ ในขณะที่การตอบสนองต่อความเป็นพลวัต หมายถึง ความไวของระบบต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

2. แนวคิดองค์การแห่งความเป็นเลิศของ (Thomas J. Peters และ Robert Waterman Jr.)

โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (อ้างถึงใน ศิริวรรณ ศรีรัตน์ และคณะ, 2546: 203-205) กล่าวว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงองค์การก็ต้องสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ สิ่งที่ต้องการปัจจุบันต้องการมากคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อหนุนการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาในหนังสือ Adhocracy: the Power to Change ท่านได้ใช้ทักษะจากการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการมากกว่า 25 ปี นำเสนอวิธีการในการที่จะสร้างองค์การแบบ adhocracy และผลักดันให้มันทำงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างทีมงานและ การแยกกระจายหน่วยงานที่ใหญ่และซับซ้อนออกเป็นหน่วยย่อย สร้างวัฒนธรรมให้มุ่งเน้น การแก้ปัญหาอย่างเป็นธรรมชาติ

โทมัส เจ ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์(อ้างถึงใน ศิริวรรณ ศรีรัตน์ และคณะ, 2546: 203-205) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (Mckinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกาผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากกลยุทธ์และ โครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่

- 1) โครงสร้าง(structure)
- 2) กลยุทธ์(strategy)
- 3) บุคลากร(staff)
- 4) สไตล์การจัดการ(style)
- 5) ระบบ(systems)
- 6) ค่านิยมร่วม(shared value)
- 7) ทักษะ(skills)

ซึ่งตัวแปร 2 ตัวแรกคือ โครงสร้างและกลยุทธ์เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัว ที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกว่า กรอบ 7 – S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7 – S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซี จึงได้มอบหมายให้โรนัลด์ เอ. ปีเตอร์สและโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7 – S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาคำว่าเป็นเลิศ”(In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โครงสร้าง(structure) พบว่า ในบริษัทดีเด่น โครงสร้างขององค์การมีรูปแบบเรียบง่าย(simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก กลยุทธ์ (strategy) บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้า และเน้นการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้า โดยอาศัยคุณภาพการบริการ และความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญ และมีความเชื่อมโยงบุคลากร(staff) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้สิทธิในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลิตภาพโดยอาศัยบุคลากรโดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์การ และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ สไตล์การจัดการ (style) ผู้จัดการบริษัทดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้แก่บุคลากรระดับต่างๆอย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการให้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงาน และสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร ระบบ (systems) ในการวางระบบของบริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกันคือ

- (1) การทำให้องค์การมีความคล่องตัว
- (2) การทดลองปฏิบัติ
- (3) การทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้ค่านิยมร่วม (shared value)

บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อน ซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการคือ

1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ
 2) การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
 3) ความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี ทักษะ (skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน กล่าวคือเข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด และผ่อนปรนในสิ่งที่ควรผ่อนปรน เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์โดยบริษัทดีเด่นอีกด้วย ดังนี้

- (1) เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
- (2) เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนปรนในด้านต้นทุน
- (3) เข้มงวดในความถี่กะทัดรัดเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
- (4) เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
- (5) เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
- (6) เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิดกว้างต่อสิ่งต่าง
- (7) เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
- (8) เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
- (9) เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

โรมัส เจ ปีเตอร์ส (อ้างถึงใน ศิริวรรณ สิริรัตน์ และคณะ, 2546: 203-205) ได้เสนอคุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหารของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
- 2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า
- 3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneur-ship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มีใช้นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

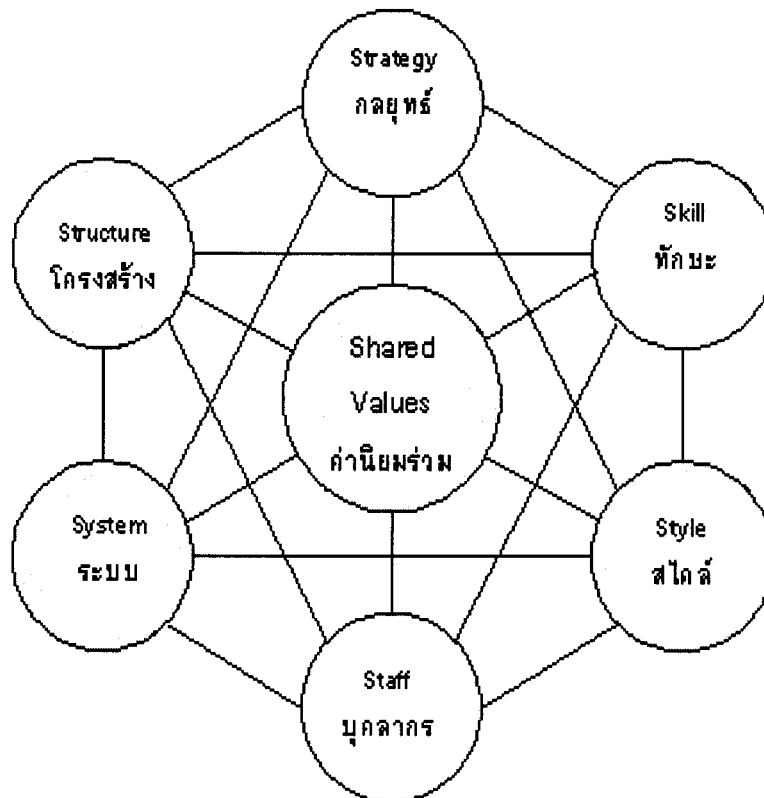
6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่ เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกลงกว่า

7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยการและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติ การมากกว่าด้านอำนวยการ

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูก้าคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

3. แนวคิด 7-S ของ McKinsey

กรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการจัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 203-205) ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วย ปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยสภาพในว่าองค์กรนั้นๆมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 Model ของ McKinsey 7-S Framework

ที่มา: จาก การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2546

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุบัติการณ์ได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

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

4) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือ ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นจะต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้นั่นเอง

4. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์การ กลยุทธ์และเป้าหมายเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “Balanced Scorecards” ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในต้นทศวรรษที่ 1990 โดย โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546: 18-19) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การให้ครบถ้วนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งในอดีตนั้น การประเมินผลการดำเนินงาน มักจะดูแต่เพียงผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ

1) มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลให้องค์การดำรงสถานะแข่งขันได้ในระยะยาว ทำให้สูญเสียสภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

2) มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror)

3) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบการขององค์การ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใด ๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียวจึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

4) การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่า หรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์การ มาตรฐานวัดทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไม่ได้แสดงมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ดังนั้น โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546: 18-19) จึงได้เสนอระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีโดยเน้นการวัดผลที่มีสมดุล ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต และมองผ่านมุมมอง (Perspectives) องค์การใน 4 ด้าน อันเป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short - term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์การ ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

(1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

(2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

(3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย 4 ช่อง ได้แก่

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้าน ต่างๆ

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุ ของตัวชี้วัดของแต่ละประการ

แผนงานโครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์จะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทั้ง โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (อ้างถึงใน พสุ เศรษฐินทร์, 2546: 21-23) ได้พิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆทั่วโลกจนวารสาร Harvard Business ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อองค์การธุรกิจมากที่สุด เครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี อันเนื่องจาก Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์การไม่มุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2) BSC มีความสมดุล ในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์แล้วตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในขององค์กร (มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านกระบวนการภายใน, และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

3) BSC มีความสมดุลในแง่ประกอบด้วยตัวชี้วัดมุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา) เป็นความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดจาก ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทั้งนี้ การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรว่ามีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้มุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

(1) ถ้าภายในแต่ละมุมมอง ประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมากผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับ ความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

(2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยง ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียด ของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ ที่จะต้องทำซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

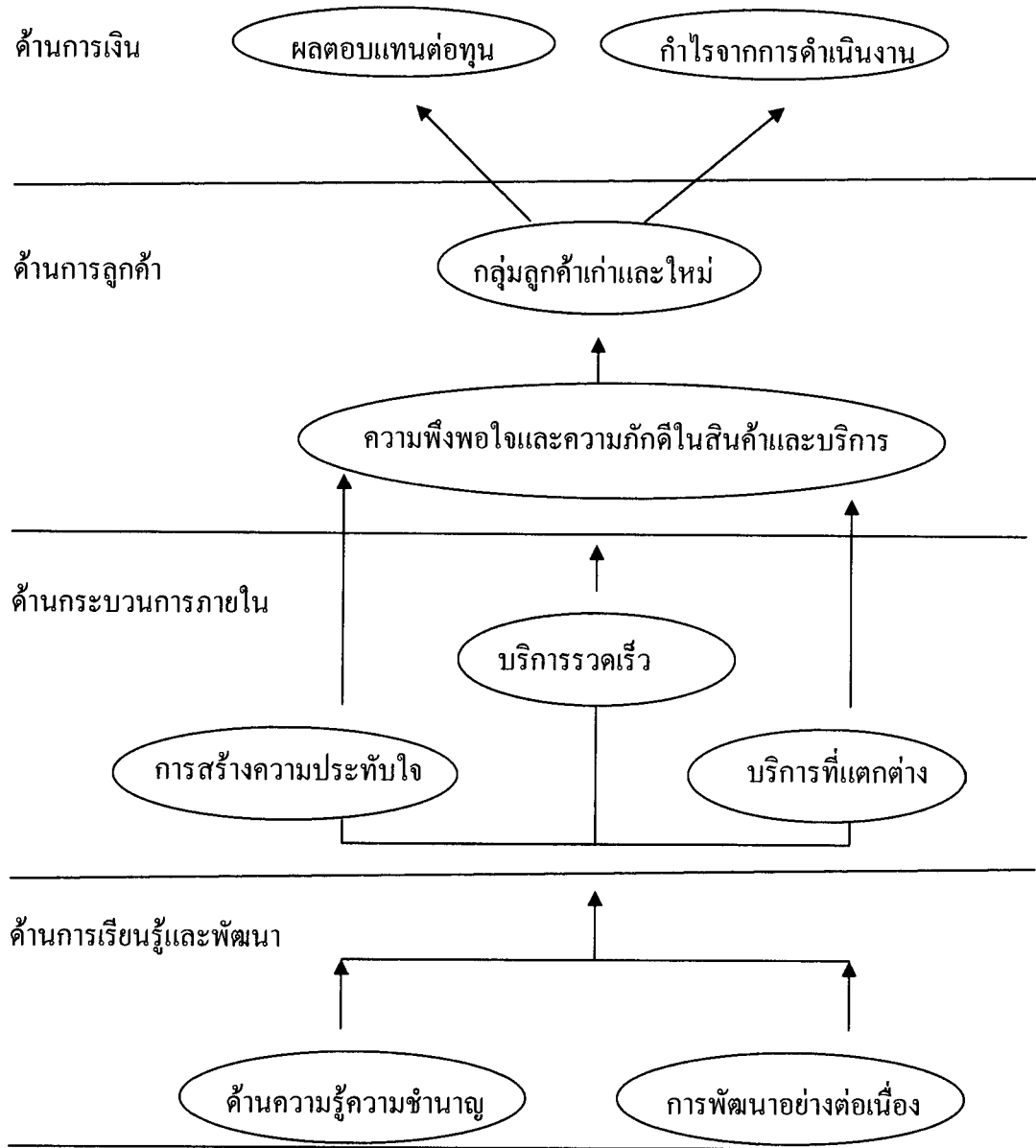
- (1) การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)
- (2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน
- (3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เมื่อจัดทำแผนหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป

Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากระบบการประเมินทางด้านการเงินแบบเดิมในแง่ที่ว่า ระบบการประเมินทางด้านการเงินเป็นระบบการประเมินผลเพื่อใช้ในการควบคุม แต่ BSC ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม แต่มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร นั่นคือ เป็นการสื่อสารถึงกลยุทธ์และสิ่งที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กร โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

ทั้งนี้เนื่องจากสิ่งที่ผู้บริหารจะวัดหรือประเมิน จะแสดงให้เห็นพนักงานในระดับล่างได้รับทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรนอกเหนือจากการใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารแล้ว BSC ยังก่อให้เกิดการชี้แนะหรือการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน โดยอาศัยตัวชี้วัด (Key performance Indicators) อีกด้วย

โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ดัน (อ้างถึงใน พศุ เศษะรินทร์, 2546: 23) ได้กล่าวว่า การนำองค์การจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบัน ไปยังจุดหนึ่งในอนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ซึ่งถือเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากองค์การไม่เคยไปที่นั่นมาก่อนหนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าวจึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นการระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และทำให้สามารถทดสอบได้ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งหากองค์การได้พยายามนำแผนผังความเชื่อมโยงเหตุและผลดังกล่าวมาเชื่อมต่อกันครบถ้วนทุกมุมมอง ซึ่งสามารถกำหนดความสัมพันธ์ได้ 4 ด้าน



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : The strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment. By Robert S. Kaplan and David P. Norton

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงการเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของระบบ Balanced Scorecard จะมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาและการประเมินผล มีผลต่อกระบวนการภายใน การบริการ ที่รวดเร็ว การควบคุม

ต้นทุน การจัดการสารสนเทศเชื่อมโยงไปถึงการสร้างพันธมิตร สร้างความประทับใจ การบริการที่ดีในรูปแบบใหม่ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความภักดีต่อสินค้า ผลักดันให้ยอดขายสูงขึ้น มีกำไรมากขึ้นส่งผลให้ผลตอบแทนในด้านการเงินต่อบริษัทและพนักงานสูงขึ้น ซึ่งทั้งหมดสามารถแยกได้เป็น 4 ด้าน

1) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลุ่มลูกค้าเดิมหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เราแยกหรือแบ่งส่วนลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจต่อองค์กร ที่ทำให้ลูกค้ายอมรับ เรามีจุดเด่นอะไร เป็นเลิศทางด้านไหนที่ลูกค้าจะยอมรับภักดีต่อสินค้าและบริการของเรา เราสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการมาใช้บริการเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Goods & Service) ความเป็นเลิศทางด้านบริการคือสิ่งหนึ่งที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และเกิดการยอมรับและภักดีต่อสินค้าและบริการ ทำให้สามารถรักษากฎเกณฑ์ลูกค้าเดิมไว้ได้และทำให้เกิดลูกค้าใหม่สร้างความผูกพันต่อเนื่อง ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาก เพราะถือว่าลูกค้ายังคงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ การนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า จะเป็นส่วนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่องค์กรนำเสนอออกมาได้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างให้องค์กรห่างจากคู่แข่ง ได้วิธีการใด เพื่อสร้างและดึงดูด รักษาลูกค้าให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้เกิดการเชื่อมต่อกะบวนการภายในไปสู่ผลลัพธ์ที่จะมีให้กับลูกค้าดียิ่งขึ้น คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าเป็นคุณค่าที่แตกต่างอยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ ความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการ ความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับลูกค้า ความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการ การที่บริษัทจะเป็นเลิศใน 3 แนวคิดนี้ได้ บริษัทต้องมีความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการของการแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า และตอบสนองที่มีคุณภาพ ส่วนความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้า นั้น องค์กรต้องเน้นถึงคุณภาพความสัมพันธ์ให้มากกว่าลูกค้ารวมทั้งบริการที่เหนือกว่าและแตกต่างกว่า ด้วยความครบถ้วนสมบูรณ์ และส่วนของความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการนั้นต้องมุ่งเอาใจใส่ไปยังลักษณะการใช้งาน คุณสมบัติที่โดดเด่นต่าง ๆ และสมรรถนะโดยรวมทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ

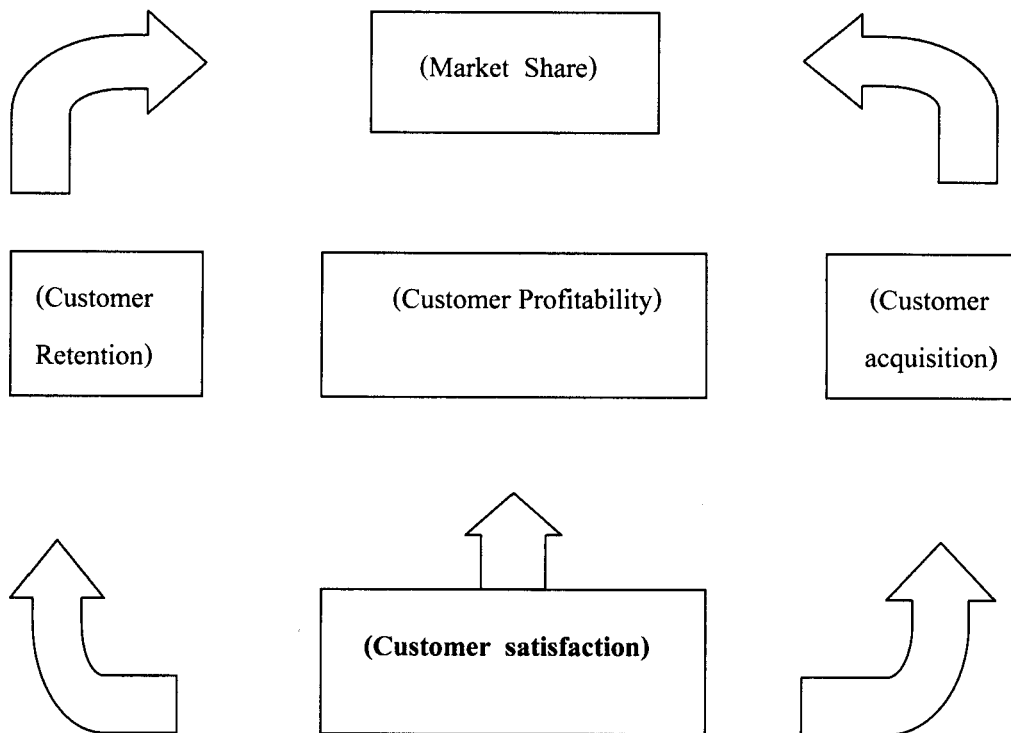
การวัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าด้านลูกค้า สามารถมองได้จาก จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น กำไรที่มากขึ้น ด้วยผลจากการรักษากฎเกณฑ์ลูกค้าเดิมไว้หรือมีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้นและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดมุมมองของลูกค้าที่สำคัญ ได้จัดทำขึ้นในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 แบบ

(1) ด้านส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

- (2) ด้านการรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
- (3) ด้านการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
- (4) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- (5) การทำกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

ซึ่งการวัดมุมมองด้านลูกค้า สามารถจัดความสัมพันธ์ตามแผนภาพที่จุดเริ่มต้นที่สำคัญมาจากความพึงพอใจของลูกค้า ตามรูปที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงการวัดมุมมองด้านลูกค้า

ที่มา : The strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment. By Robert S. Kaplan and David P. Norton 1996

1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)

กระบวนการภายในองค์กร (Internal Business Process) ต้องมีระบบภายในที่สมบูรณ์ และสามารถที่จะตอบสนองผลักดันให้ผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ การนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างไปนั้นจะทำให้ลูกค้าและผลผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร การบริหารจัดการภายในต้องมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุน

ให้ทุกส่วนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการตอบสนองนี้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ระดับ ดังนี้

การสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจด้วยนวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ รวมถึงการเจาะเข้าตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่ การเพิ่มมูลค่าของลูกค้าด้วยการสร้างความสัมพันธ์ให้เหนียวแน่นผูกพันยิ่งขึ้นกับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันย่อมส่งผลถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

ความสำเร็จจากความเป็นเลิศหรือโดดเด่นในการปฏิบัติการโดย การปรับปรุงการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งต้นทุน คุณภาพ และรอบระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการภายในต่าง ๆ รวมถึงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และการบริหารความสามารถในการผลิต

การเป็นที่ยอมรับของสังคม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่โปร่งใสและมีประสิทธิผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ

ความสามารถและความชำนาญ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ของทีมงานในองค์การ การเตรียมการ และความพร้อมในการให้บริการในระยะเวลาที่รวดเร็ว กระบวนการภายในยังเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงการบริการ และการควบคุม การสั่งการ ตลอดจนการสื่อสารและประสานงานกันภายในองค์การ แสดงให้เห็นว่าหากการปฏิบัติงานภายในมีปัญหาหรืออุปสรรค จะกระทบไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า

2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจัดว่าเป็นพื้นฐานหลักของระบบ Balanced Scorecard ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดถึงความสามารถหลักและทักษะความเชี่ยวชาญต่าง ๆ เทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ วัตถุประสงค์เหล่านี้ทำให้บริษัทสามารถจะปรับแนวทางด้านทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท องค์การจะต้องค้นให้พบว่า จะทำอย่างไรจะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามความต้องการ ทั้งจากกระบวนการทำงานภายในที่สำคัญ และนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริหารยอมรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการเจริญเติบโตแต่โดยปัญหาที่พบมาจากการกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ การเรียนรู้เปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการเจริญเติบโตและการพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารในองค์การ ควรให้ความสำคัญและต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนพนักงานและองค์การให้มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้และพัฒนา

แซงเก้ (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง, 2545: 52) ได้กล่าวไว้ว่า ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหันไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้

(knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญกับเรื่อง โครงสร้างขององค์การที่จะจัดหา และกระจายข้อมูลความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล และองค์การ

Bourgeois (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซจอร์นันท์, 2545: 52) กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการไม่สามารถสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

(1) การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning) เป็นลักษณะของการปรับปรุง และหรือปรับแต่งปรัชญา และความเชื่อเดิม ๆ การทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ แบบกรอบเดิม และการเน้นกระบวนการขององค์การแบบเดิมที่เป็นอยู่

(2) การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning) เป็นการสร้างและพัฒนาภาพ และความเข้าใจในแบบใหม่ และการเน้นที่กระบวนการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่มี (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploration of the new)

ฮิลล์ และ โจนส์ (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซจอร์นันท์, 2545: 52-54) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge-intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บและเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกา ได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสารและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์การของบริษัทเป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์การได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับ ประเด็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์การแบบนี้แตกต่างจากองค์การที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์การลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ แชนเก้ เสนอแนวความคิดผ่านหนังสือชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมามีสิ่งที่เป็วินัย หรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการ คือ

(1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

(2) รูปแบบความคิด (Mental Models) สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อ ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานหรือทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้นักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

(3) วิสัยทัศน์ร่วม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านเข้าไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุด มุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

(4) การเรียนรู้เป็นทีม ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “สารสนเทศ” สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางการใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

(5) การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คน

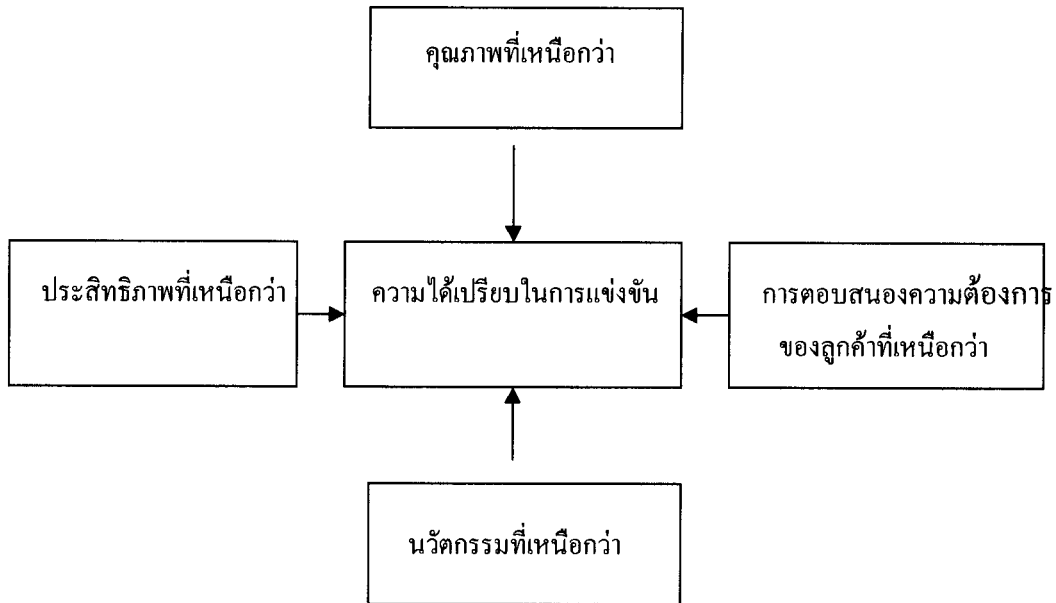
เพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่ การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์การก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

3) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนให้องค์การทราบว่าผลประกอบการที่เกิดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จมากน้อยอย่างไร กลยุทธ์ทางการเงินจะเป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น การเจริญเติบโตของรายได้และผลผลิตจะสะท้อนมาจากมุมมองจากทั้ง 3 ด้าน ว่ามีประสิทธิภาพในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ปัจจุบันตัวชี้วัดทางการเงินได้มีการพัฒนานำเอาอัตราส่วนทางการเงินรวมกับการวัดอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำกำไร รายได้สุทธิ การลดต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพ การลงทุนในด้านต่าง ๆ ใดต่อหุ้น ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้ในการคาดคะเนกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานต่อไปเราสามารถนำข้อมูลจากเครื่องมือต่าง ๆ มาวิเคราะห์จุดดี และจุดผิดพลาดจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในอนาคต เมื่อเรานำข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลรวมกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เชื่อมโยงกันเราก็จะเห็นภาพขององค์การได้อย่างชัดเจน

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545: 152-153) ได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และทุก ๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ไม่ว่าจะมีความเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ความเหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ ความเหนือกว่าด้านนวัตกรรม และความเหนือกว่าในด้านตอบสนองความต้องการของลูกค้า

Hill และ Jones (อ้างถึงใน ธนชัย ชมจินดา, 2545: 199-203) เสนอแนะไว้ว่าการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ควรพิจารณาในองค์ประกอบ 4 ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ที่มา: จาก ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม โดย ธนชัย ยมจินดา 2545

สำหรับมุมมองทางด้านความสามารถในการแข่งขันสามารถแปลงออกมาในรูปของการบริหารงานได้เป็น 4 มิติ ดังนี้ ในมุมมองด้านคุณภาพจะมุ่งเน้นที่มีติกระบวนการดำเนินงานภายในธุรกิจ ในมุมมองด้านประสิทธิภาพจะมุ่งเน้นที่มีติทางการเงินเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ในมุมมองด้านลูกค้าจะมุ่งเน้นที่มีติการตอบสนองความต้องการหรือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในมุมมองด้านนวัตกรรมจะมุ่งเน้นที่มีติด้านการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเจริญเติบโต

Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการมองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวคิดของ Balanced Scorecard จึงประกอบด้วยมิติแห่งเวลาที่ทั้ง 3 มิติ คืออดีต ปัจจุบัน และอนาคต

การประเมินผลต่าง ๆ ข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะต้องอาศัยดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่นิยมเรียกกันว่า KPI (Key Performance Indicators)

(1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของการประเมินผลด้านการเงิน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

(2) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของการประเมินผลด้านลูกค้า ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป เป็นต้น

(3) ภายใต้วัดดูประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

(4) ภายใต้วัดดูประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

การประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดและวิธีการของ Balanced Scorecard นี้จะต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน และผูกโยงเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการประเมินถึงความสำเร็จของกิจการ ด้วยเครื่องมือของ Balanced Scorecard นี้เป็นการขยายมุมมองของการประเมินผลให้กว้างขวางครอบคลุมถึงภารกิจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้น อันเป็นการสอดคล้องกับสภาพที่แข่งขันอย่างรุนแรงของธุรกิจในปัจจุบัน

สรุป Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดการควบคุมในอดีตที่ต้องการให้การควบคุมสามารถครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ได้กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นมุมมองการควบคุมในหลาย ๆ มิติ ซึ่งจะเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เหนือกว่าในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมดุล

Benchmarking ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ซึ่งช่วยปรับปรุงองค์กร และสร้างเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน การทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร ด้วย การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

เครื่องมือ Benchmarking จึงเป็นการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice จากองค์กรอื่นภายใต้กติกาที่เป็นสากล โดยมีความคิดที่ตระหนักในความจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งไปทุกอย่าง ยังมีองค์กรที่มีความสามารถมากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วยประหยัดเวลา และ การลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่

ได้รับความสนใจ และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในระดับสากล เนื่องจากผ่านการพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลจริง

วัตถุประสงค์ทางการจัดทำ Benchmarking เพื่อให้องค์กรทราบถึงศักยภาพ หรือวัดความสามารถในการบริหารจัดการที่แท้จริง องค์กรสามารถแลกเปลี่ยน Best Practice ของกระบวนการต่าง ๆ กับองค์กรชั้นนำอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับใช้กับองค์กรของตนเอง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งให้กับองค์กร

5. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กรของ Phillip B.Crosby

ฟิลิป บี ครอสบี (Phillip B. Crosby, ซึ่งเคยเป็น Vice President และ Director of Quality ของบริษัท ITT และเป็นผู้เขียนตำรา Quality Without Tears และ Quality is Free)

- 1) บัญญัติว่า “คุณภาพเป็นเรื่องที่ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเลย” (Quality is free)
- 2) นิยาม “คุณภาพ คือ การทำตามข้อกำหนด” (Conformance to requirements)
- 3) มุ่งเน้นที่วัฒนธรรมของ “ความบกพร่องเป็นศูนย์” หรือ “ของเสียเป็นศูนย์”

(Zero defect culture)

- 4) ตรวจวัดต้นทุนแห่งคุณภาพ
- 5) แนะนำฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่างๆ
- 6) ให้ความสำคัญกับการป้องกันความผิดพลาดต่างๆ
- 7) พัฒนา “14 ขั้น ตอนสู่คุณภาพ” (The Fourteen Steps of Crosby)

แนวทางการบริหารคุณภาพที่บริษัทอเมริกันจำนวนมากใช้ปฏิบัติคือระบบ 14 ขั้นตอนของ Philip B.Crosby มีแนวคิดเหมือนกับ TQC ของประเทศญี่ปุ่น แต่มีขั้นตอนที่ชัดเจนกว่า และนำเอาแนวคิดเรื่อง Cost of Quality ของ Dr.A.V. Feigenbaum และ Dr.Joseph M.Juran มาใช้อย่างลึกซึ้ง

แผน 14 ขั้น เพื่อการปรับปรุงของคุณภาพ (14 step plan for quality improvement)

- 1) คำมั่นมั่นของฝ่ายบริหาร (Management commitment)

คำมั่นเริ่มจากหน่วยเหนือ เน้นการป้องกันข้อบกพร่อง ซึ่งต้องสื่อสารให้รู้ทั่ว ต้องพัฒนานโยบายคุณภาพ ที่ระบุว่า การปฏิบัติส่วนตัวต้องเข้ากันได้กับความต้องการของลูกค้า

- 2) ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement team)

ตัวแทนจากทุกแผนกหรือฝ่ายจัดตั้งกันเป็นทีมปรับปรุงคุณภาพ แต่ละคน เป็นผู้พูดแทนกลุ่มที่ตนเป็นตัวแทน รับผิดชอบการปฏิบัติที่เสนอนั้นจะนำไปสู่การปฏิบัติ

- 3) มาตรวัดคุณภาพ (Quality measurement)

การวัดเป็นสิ่งจำเป็นที่จะตัดสินสถานภาพของคุณภาพในทุกกิจกรรม จะชี้ชัดว่าที่ใดต้องแก้ไขควรปรับปรุงตรงไหน ผลของการวัดเป็นรากฐานของโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ

4) ต้นทุนของการประเมินคุณภาพ (Cost of quality evaluation)

ต้นทุนของคุณภาพ (น่าจะเป็นของคุณภาพ) ชี้ให้เห็นว่าการทำการแก้ไขและการปรับปรุงจะก่อให้เกิดการประหยัด

5) ความตระหนักในคุณภาพ (Quality awareness)

ผลของต้นทุนแห่งการไม่มีคุณภาพควรแข่งขันให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดรับรู้รวมทั้งบริหารผู้บริการด้วย

6) ดำเนินการแก้ไข (Corrective action)

การสื่อสารแบบเปิดกว้างและอภิปราย ปัญหาอย่างเร้าร้อน ช่วยให้เกิดทางแก้ไข นอกจากนั้นการอภิปรายยังทำให้ปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่เคยเอ่ยมาก่อนโผล่ขึ้นมา

7) การจัดตั้งกรรมการเฉพาะกิจเรื่อง โปรแกรมพกด่องเป็นศูนย์ (Establish an adhoc committee for the zero defects program)

คณะกรรมการเฉพาะกิจ สำหรับโปรแกรมสิ่งบกพร่องเป็นศูนย์ ต้องสื่อให้ทุกคนทราบชัดเจนทุกคน ต้องเข้าใจว่าการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นวัตถุประสงค์ของบริษัท

8) การฝึกอบรมหัวหน้า (Supervisor training)

ต้องทำให้ฝ่ายบริหารทุกระดับตระหนักถึงวันต่าง ๆ ของโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพ ต้องได้รับการฝึกอบรม จนกระทั่งสามารถอธิบายโปรแกรมแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ทุกคนตั้งแต่หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) จนถึงพนักงานรายชั่วโมงต้องรู้เรื่องแนวคิดทางคุณภาพ

9) จัดวัน Zero Defects Day (วันพกด่องเป็นศูนย์) Zero defect day.

ต้องสร้างให้ปรัชญาสิ่งบกพร่องเป็นศูนย์รู้กันที่บริษัท และควรจัดให้มีวันพกด่องเป็นศูนย์จะทำให้คนเข้าใจแนวคิดนี้ดีขึ้นฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบในการอธิบายแนวคิดนี้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เขามีเจตคติใหม่ ต้องสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ให้เกิดในองค์กรให้ได้

10) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting)

ทุกคนร่วมมือกับหัวหน้าของตน ต้องตั้งเป้าหมายอย่างเฉพาะขึ้น อาจเป็นเป้าหมาย 30 วัน 60 วัน 90 วันก็ได้ กระบวนการนี้ทำให้คนสร้างเจตคติด้านดีในการบรรลุเป้าหมายของตน

11) กำจัดเหตุของการผิดพลาด (Error cause removal)

ขอให้ผู้ปฏิบัติงานชี้ถึงเหตุผล ที่ทำให้เขาไม่ถึงเป้าหมาย การทำให้สิ่งบกพร่องเป็นศูนย์ ไม่ใช่ข้อเสนอแนะ แต่ทำรายการปัญหาเป็นงานของกลุ่ม ที่ต้องสร้างขึ้นมา เพื่อกำหนดขั้นตอน

กำจัดปัญหาเหล่านี้ การรายงานปัญหาต้องทำอย่างทันท่วงที สภาพแวดล้อมที่ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทั้งสองกลุ่มในการร่วมกันจัดปัญหา

12) ให้คำรับรู้ (คำชม, หนังสือขอบคุณ) (Recognition)

โปรแกรมรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน คนทำงานได้ตามเป้าหรือเกินเป้าต้องได้รับการรับรู้โปรแกรมเช่นนี้จะกระตุ้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในโปรแกรมคุณภาพ

13) ตั้งสภาคุณภาพ (Quality councils)

ประธานหัวหน้า และผู้มีวิชาชีพด้านคุณภาพในโปรแกรมคุณภาพควรพบกันเนื่อง ๆ เพื่อให้ทุกคนตามความก้าวหน้าได้ทันเทียมกัน การพบเช่นนี้จะสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ สำหรับการปรับปรุงคุณภาพต่อไป

14) ทำอย่างนี้ซ้ำแล้วซ้ำอีก (Do it over again)

กระบวนการของการปรับปรุงคุณภาพเป็นความต่อเนื่อง ทำได้ซ้ำแล้วซ้ำอีกของปรัชญาคุณภาพฝังแน่น

6. แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

6.1 แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior (OB)] เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และโครงสร้าง (Structure) ที่มีผลกระทบท่อการดำเนินงานและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น Robbins (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541: 11) หรือเป็นการศึกษาและการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์การ หรือเป็นการศึกษาถึงสิ่งที่บุคคลคิด รู้สึก และกระทำภายในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล และกลุ่มในองค์การ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม พฤติกรรมองค์การไม่ใช่หน้าที่งานหรืออาชีพงาน เช่น งานการตลาด การเงิน และบัญชี หรืองานการขาย ซึ่งมีมักประกอบด้วยองค์การ โครงสร้าง กระบวนการ และบุคลากรผู้รับผิดชอบ ฉะนั้นจึงไม่มีผู้ทำหน้าที่ “พฤติกรรมองค์การ” หรือส่วนงาน “พฤติกรรมองค์การ” ในองค์การใดๆ

Middlemist and Hitt (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541: 11) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่ง

ความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ

Moorhead and Griffin (1995: 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์กร และตัวองค์กรเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรในภาพรวม

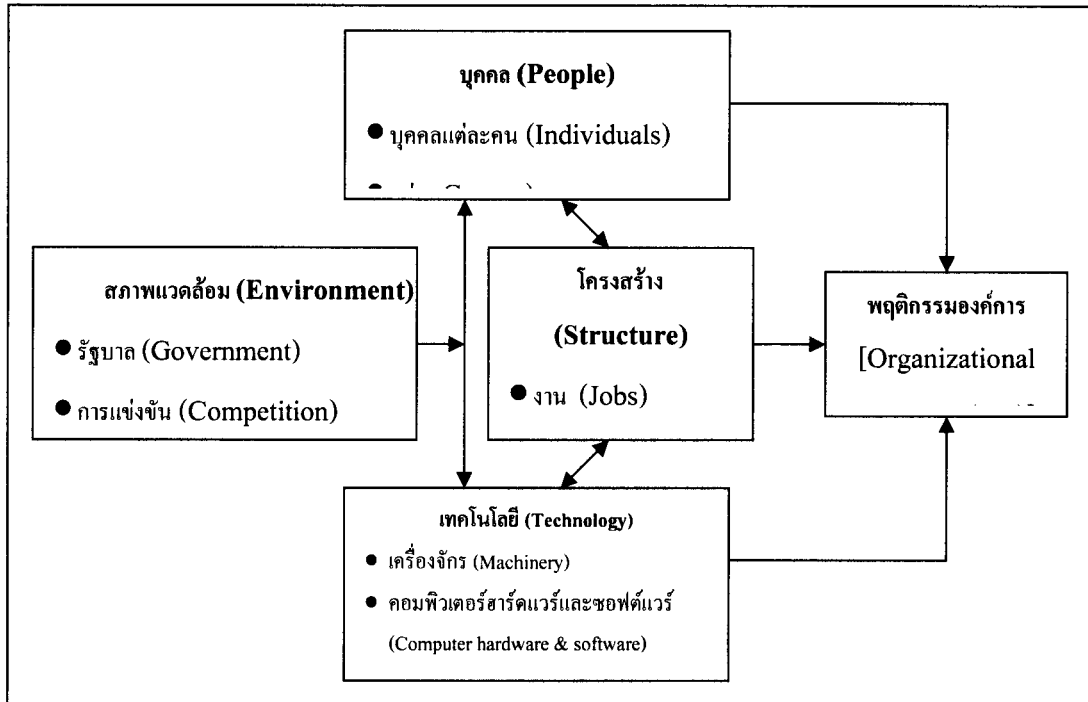
สมยศ นาวิการ (2543: 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์กร

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่ม ที่เป็นไปสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยศึกษาจากปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบ และศึกษาจากพฤติกรรมกระทำ ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.2 ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร

ในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร ประกอบด้วย

- (1) บุคคล (People) ประกอบด้วย บุคคลแต่ละคน และกลุ่ม
- (2) โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย งาน และความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- (3) เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
- (4) สภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย รัฐบาล การแข่งขัน และแรงกดดันจากสังคม



ภาพที่ 2.7 แสดงปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กร

ที่มา: Strategic Management and Business: An Intergrated Apporach. by Hill, Charles W.L. and Gareth R., Jones 1998

ขอบเขตของพฤติกรรมองค์กร จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กันในแต่ละประเด็นกัน ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ลักษณะพฤติกรรมองค์กร
- (2) ลักษณะเฉพาะบุคคล และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล
- (3) ค่านิยม ทักษะ และความพึงพอใจในงาน
- (4) บุคลิกภาพและอารมณ์
- (5) การรับรู้และการเรียนรู้
- (6) การจูงใจ และการประยุกต์ใช้ในองค์กร
- (7) พฤติกรรมกลุ่ม
- (8) ทีมงาน
- (9) การติดต่อสื่อสาร
- (10) ความเป็นผู้นำในองค์กร

- (11) อำนาจและการเมือง
- (12) ความขัดแย้ง และการเจรจาต่อรอง
- (13) โครงสร้างองค์การ
- (14) วัฒนธรรมองค์การ
- (15) นโยบาย และการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์
- (16) การเปลี่ยนแปลงองค์การ และการบริหารความเครียด
- (17) พฤติกรรมองค์การระดับโลก
- (18) งานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาอย่างมีระบบ

การศึกษาอย่างมีระบบ (Systematic study) หมายถึง ความพยายามที่จะกำหนดคุณสมบัติของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และตั้งข้อสรุปโดยถือเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (การใช้หลักเหตุผล) ซึ่งจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้เงื่อนไขที่ควบคุมได้ และจะต้องมีการตีความในลักษณะที่มีเหตุผล (Robbins and Judge. 2007 : 12) หรือเป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์การโดยรวม (Holistic organizational behavior) โดยการตีความหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การ (People-organization) การศึกษานักบุคคลโดยรวม (Whole person) กลุ่มโดยรวม (Whole group) องค์การโดยรวม (Whole organization) และระบบสังคมโดยรวม (Whole social system)

การศึกษาอย่างมีระบบ (Systematic study) จะศึกษาถึงความรู้สึกลึกซึ้งของบุคคลเกี่ยวกับสาเหตุที่บุคคลต้องการทำ และสิ่งที่บุคคลกระทำ โดยข้อสรุปที่ได้จะถือเกณฑ์การค้นพบซึ่งมีผลการวิจัยรองรับ จากข้อเท็จจริงทั่วไปพบว่า มีหลายสิ่งซึ่งต้องใช้ความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัว (Commonsense view) ในการอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ จากการสำรวจปรากฏว่าบุคคลมีความรู้สึกลึกซึ้งกว่าความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัวของตนเองมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกับทัศนะของบุคคลอื่น ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การจะกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนจากการใช้ความรู้สึกลึกซึ้ง (Intuition view) มาเป็นการวิเคราะห์ที่มีระบบ (Systematic analysis) ซึ่งจะช่วยให้พฤติกรรมองค์การเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

หลักทั่วไปเกี่ยวกับพฤติกรรม (Generalizations abouts behavior) ผู้บริหารองค์การสามารถสรุปพฤติกรรมของบุคคลในองค์การด้วยวิธีการต่อไปนี้

- (1) การสังเกต (Observing)
- (2) การใช้ประสาทสัมผัส (Sensing)

(3) การตั้งคำถาม (Asking)

(4) การรับฟัง (Listening)

(5) การอ่าน (Reading)

วิธีการเหล่านี้จะทำให้ได้รับข้อมูลทั้งที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของตนเองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การและประสบการณ์ของบุคคลอื่น

คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรทำงานต่อไปนี้สามารถใช้ในการประเมินพฤติกรรมของบุคคล โดยถือเกณฑ์ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและการรับรู้มากกว่าข้อเท็จจริง ด้วยเหตุนี้แนวคิดเชิงระบบจึงเป็นการศึกษาเพื่อพิสูจน์ความสามารถในการอธิบายและพยากรณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

(1) แรงงานที่มีความสุขเป็นแรงงานที่มีผลผลิตดี

(2) บุคคลแต่ละคนสามารถทำผลผลิตได้สูงสุดเมื่อเจ้านายมีความเป็นมิตร มีความไว้วางใจพนักงาน และสามารถเข้าถึงได้

(3) การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือการคัดเลือกที่มีประสิทธิผลในการแยกผู้ที่มีผลการทำงานระดับสูงออกจากผู้ที่มีผลการทำงานระดับต่ำ

(4) ทุกคนต้องการงานที่มีความท้าทาย

(5) ท่านจะหาคนทำงานด้วยความยากลำบากเพียงเล็กน้อย

(6) ทุกคนต้องการการจูงใจจากค่าตอบแทน (เงิน)

(7) บุคคลส่วนใหญ่จะเปรียบเทียบเงินเดือนของตนกับบุคคลอื่น

(8) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลสูงสุดจะไม่มี ความขัดแย้ง

ความสอดคล้องกัน (ความเหมือนกัน) และความแตกต่างระหว่างบุคคล (Consistency and individual differences) จากแนวคิดเชิงระบบที่มีความเชื่อว่าการเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ต้องมีสาเหตุและมีทิศทางที่เกี่ยวกับขอบเขตบางประการ ซึ่งแต่ละบุคคลอาจจะเชื่อว่าถูกหรือผิดก็ได้ จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อการพยากรณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเราสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ ถ้ารู้ถึงวิธีการรับรู้สถานการณ์ และสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคล พฤติกรรมของบุคคลอาจเกิดขึ้น โดยใช้หลักเหตุผลหรือไม่ใช้หลักเหตุผลก็ได้ ผู้สังเกตการณ์อาจต้องประเมินข้อมูลเดียวกันโดยไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วยวิธีการเดียวกัน เพราะในสถานการณ์เดียวกันบุคคลอาจจะปฏิบัติไม่เหมือนกัน ซึ่งการศึกษาที่มีระบบ (Systematic study) เกี่ยวกับพฤติกรรมจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล ตัวอย่างเช่น การเลือกของขวัญให้เพื่อนในวันปีใหม่ แต่ละบุคคลจะเลือกไม่เหมือนกัน แต่ถ้าศึกษาจากภูมิหลังแล้วจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างถูกต้อง

6.3 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการ และแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อน และจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์ และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและวัฒนธรรมภายใน

องค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์การ และ การควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร เพราะ จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเองเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจบุคคลอื่น และสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนาย พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง ภูมิใจ สนับสนุน และควบคุม พฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคล รอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

6.4 ความท้าทายและโอกาสจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การ

ความท้าทายและโอกาสจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (Challenges and opportunities for OB) การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะมีความสำคัญมากขึ้นในองค์การ เนื่องจากมี ความท้าทายและมีโอกาสสำหรับผู้บริหารจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ดังนี้

1) การตอบสนองต่อความเป็นสากลระดับโลก (Responding to globalization) ในปัจจุบัน ได้มีธุรกิจข้ามชาติเข้ามาดำเนินงานในประเทศไทยจำนวนมาก ตัวอย่างธุรกิจต่าง ๆ เช่น ฟาสต์ฟู้ดที่เข้ามาในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นแม็คโดนัลด์ เคเอฟซี พิซซาฮัท ลินค้าเหล่านี้มาจาก อิทธิพลของสภาพแวดล้อมและความเป็นสากลระดับโลก ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษา พฤติกรรมองค์การ เพื่อปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานให้สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้า

ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการตอบสนองต่อความเป็นสากลระดับโลก มีดังนี้

(1) การเพิ่มการมอบหมายงานจากต่างประเทศ (Increased foreign assignments) จากการดำเนินงานขององค์กร โดยยึดหลักความเป็นสากลระดับโลกนั้น ทำให้ต้องมีการปรับพฤติกรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารงานของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยกำลังแรงงานจากต่างประเทศเข้ามาบริหารจัดการธุรกิจแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือทำการฝึกอบรมให้กับธุรกิจของตน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจในความต้องการ และทัศนคติของบุคคลที่มีความแตกต่างไปจากกำลังแรงงานในประเทศของตน

(2) การทำงานกับบุคคลในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Working with people from different cultures) จากตัวอย่างของธุรกิจแฟรนไชส์ที่ได้ขยายการดำเนินธุรกิจไปทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเซเว่นอีเลฟเว่น หรือฟาสต์ฟู้ดนั้น ทำให้ต้องอาศัยพนักงานจากต่างประเทศเข้ามาบริหารจัดการในระบบสิทธิทางการค้าหรือระบบสัมปทาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมองค์กร จึงต้องมีการปรับตัวทั้งบุคลากรท้องถิ่นและบุคลากรข้ามชาติ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทั้งด้านการติดต่อสื่อสาร ทัศนคติ ค่านิยม และการดำรงชีวิต เป็นต้น อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อนำหลักการจงใจมาใช้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงาน

(3) การมีปฏิกริยาที่รุนแรงเพื่อต่อต้านทุนนิยม (Coping with anticapitalism backlash) ในที่นี้จะยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ เช่น แม็คโดนัลด์ ดิสนีย์ โคคาโคลา ซึ่งเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบคอมมิวนิสต์เป็นระบบสังคมนิยม เช่น ในประเทศจีน ซึ่งมีวัฒนธรรมการบริหารงานที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างประเทศจีน ทำให้ต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อเข้าไปมีอิทธิพลเหนือธุรกิจของประเทศนั้น

(4) การควบคุมงานในต่างประเทศที่ใช้แรงงานต้นทุนต่ำ (Overseeing movement of jobs to countries with low-cost labor) ผู้บริหารธุรกิจข้ามชาติมักจะประสบปัญหาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศที่มีค่าแรงต้นทุนต่ำ ตัวอย่างเช่น ในประเทศจีน หรือกลุ่มที่อยู่ในเอเชีย ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมด้านความรู้ และทักษะให้กับแรงงานเหล่านั้น ตลอดจนการปรับตัวด้านวัฒนธรรม ความคิดเห็น ค่านิยมทัศนคติ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน โดยต้องใช้หลักการบริหารที่แตกต่างกันด้วย

2) การบริหารความหลากหลายของกำลังแรงงาน (Managing workforce diversity) ความหลากหลายด้านกำลังแรงงาน (Workforce diversity) หมายถึง การที่องค์กรมีกำลังแรงงานที่มีความแตกต่างกันในด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ชาติพันธุ์วรรณา อายุ และระดับ

การศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการดำเนินงานของธุรกิจ ภายใต้ความหลากหลายของกำลังแรงงาน ผู้บริหารควรพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความหลากหลายของการยอมรับ (Embracing diversity) เป็นการพิจารณาถึงความแตกต่างด้านค่านิยม วัฒนธรรม รูปแบบการดำรงชีวิต รูปแบบการทำงานของกลุ่มทำงานที่หลากหลาย และการปรับตัวของครอบครัวเหล่านี้เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

(2) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Changing demographics) ในแต่ละประเทศจะมีโครงสร้างของประชากรที่แตกต่างกัน ทั้งด้านอายุ อาชีพ รายได้ การศึกษา เป็นต้น ธุรกิจที่มีการดำเนินงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของประเทศใดก็จำเป็นต้องศึกษาถึงโครงสร้างด้านประชากรศาสตร์ของประชากรในประเทศนั้น

(3) สิ่งเกี่ยวข้องที่นำมาใช้ (Implications) ในที่นี้เป็นการพิจารณาถึงความหลากหลายของกำลังแรงงาน ซึ่งในฐานะที่เป็นผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียของความหลากหลายนั้น และจะสามารถนำความหลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

3) การปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (Improving quality and productivity) ในการบริหารพฤติกรรมภายในองค์กรเป็นความท้าทายที่ต้องนำหลักคุณภาพมาใช้ในการบริหารงาน เพราะฉะนั้นการบริหารคุณภาพ [Quality Management (QM)] จึงเป็นการบรรลุถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการขององค์กร ดังรูปซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตขององค์กร

การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิต และปัจจัยนำเข้าภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และคุณภาพที่กำหนด ดังสมการ

$$\text{การเพิ่มผลผลิต (Productivity)} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input)}}$$

4) การตอบสนองต่อการขาดแคลนแรงงาน (Responding of the coming labor shortage) ธุรกิจอาจมีจำนวนแรงงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจเป็นแรงงานที่ไม่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีคุณภาพ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงาน

5) การปรับปรุงการบริการลูกค้า (Improving customer service) องค์กรต้องมุ่งที่การให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้

6) การปรับปรุงทักษะของบุคคล (Improving people skills) ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาทักษะเหล่านั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับทักษะในการฟัง และวิธีการที่จะสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

7) การกระจายอำนาจของบุคคล (Empowering people) การให้พนักงานมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและการพัฒนาทีมด้วย

8) การส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Stimulating innovation and changes) ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธุรกิจจำเป็นต้องปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้นวัตกรรมนั้นจะต้องเป็นที่ต้องการของตลาดภายนอกคือลูกค้า และในขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กรด้วย

9) การมีปฏิกิริยาต่อการจ้างงานแบบชั่วคราว (Coping with temporariness) ในบางองค์การผู้บริหารจะต้องใช้พนักงานในช่วงนอกเวลา เช่น ร้านอาหารบางแห่งอาจว่าจ้างนักเรียนนักศึกษามาทำงานในช่วงเย็นหรือช่วงวันหยุดเรียน หรือบางกิจการอาจจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารจากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วยให้คำแนะนำ หรือช่วยวางแผนการบริหารงานในระยะเริ่มแรกของการดำเนินการ

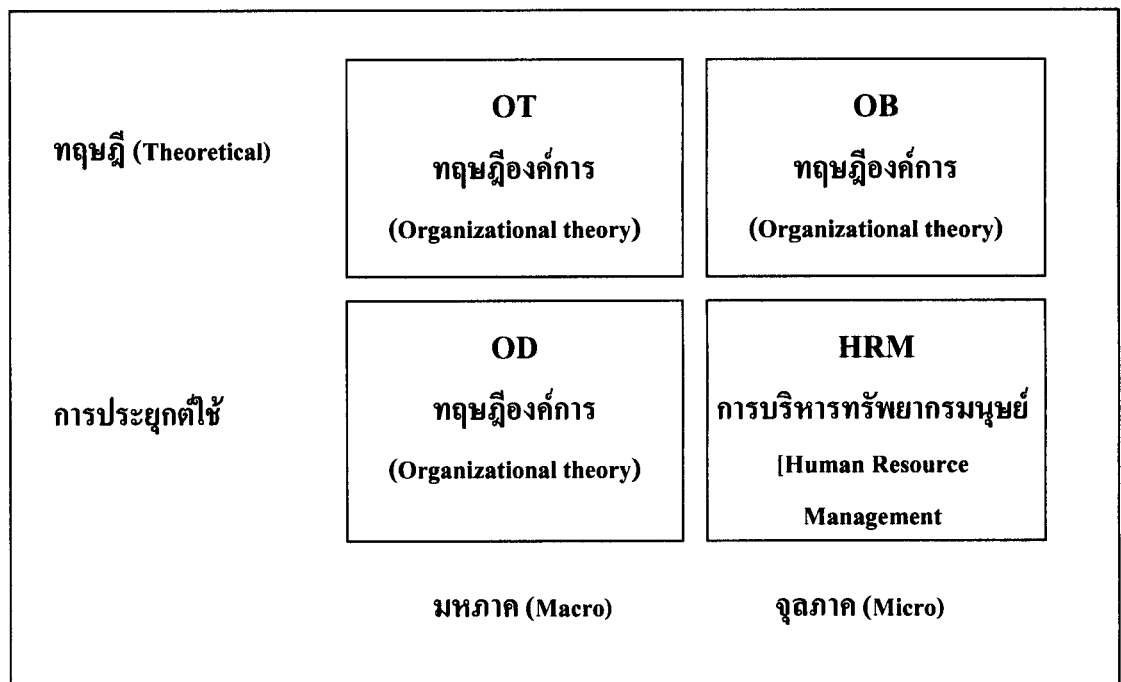
10) การทำงานองค์การที่มีเครือข่าย (Working in networked organizations) ในประเด็นนี้จะเป็นลักษณะของเครือข่ายทั่วโลก เช่น สายการบินไทยจะมีเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องอาศัยพนักงานจากหลากหลายประเทศในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน เป็นต้น หรืออาจจะใช้สถานการณ์ที่เรียกว่า ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (Win-win situation)

11) การช่วยให้พนักงานเกิดความขัดแย้งที่สมดุลกันระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Helping employees balance work/life conflicts) ผู้บริหารองค์การจะต้องจัดการ โดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตการทำงาน (Work life) กับชีวิตส่วนตัว (Personal life) ของบุคลากร เช่น การกำหนดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ การว่าจ้างคู่สมรสของพนักงานกรณีที่ส่งบุคคลไปปฏิบัติงานต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ เป็นต้น

12) การปรับปรุงพฤติกรรมด้านจริยธรรม (Improving ethical behavior) นอกจากการมุ่งผลกำไรจากการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการทำงานที่ดีหรือมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย โดยอาจกำหนดเป็นจรรยาบรรณขององค์การและจรรยาบรรณของพนักงาน เป็นต้น

นักจิตวิทยาการเมืองการปกครองได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยระลึกว่าองค์การมีลักษณะเป็นการเมืองซึ่งสามารถที่จะอธิบายและพยากรณ์พฤติกรรมขององค์การได้ถูกต้อง และทำให้เกิดแนวคิดทางด้านการเมืองการปกครองสำหรับการบริหารองค์การได้

จากแนวคิดของ Luthans แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์ต่างๆของการจัดการดังรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.8 รูปแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กัน
อย่างใกล้ชิดของการจัดการ

ที่มา: (Luthans. 2005 : 20)

- 1) พฤติกรรมองค์การ [Organizational Behavior (OB)] พฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับศาสตร์ต่างๆ มากมาย
- 2) ทฤษฎีองค์การ [Organizational Theory (OT)] พฤติกรรมองค์การนั้นเกิดจากวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การต่าง ๆ ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีวิทยา

การจัดการ ทฤษฎีสัมัยใหม่ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีการบริหารทางสถานการณ์ ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กรทั้งสิ้น

3) การพัฒนาองค์การ [Organizational Development (OD)] เป็นการใช้ความพยายามในการวางแผนองค์การ การจัดการจากระดับสูงด้วยเป้าหมายขององค์การ การเพิ่มการทำงานขององค์การ ตลอดจนการใช้แผนและประสบการณ์ในการฝึกอบรม ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยให้บุคคลใช้ความสามารถในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์การ การปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในองค์การ และการเพิ่มคุณภาพในการแก้ปัญหา

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] เป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อจัดหาและดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ประกอบด้วย การจัดหาบุคคล (Staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดนี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การทั้งสิ้น

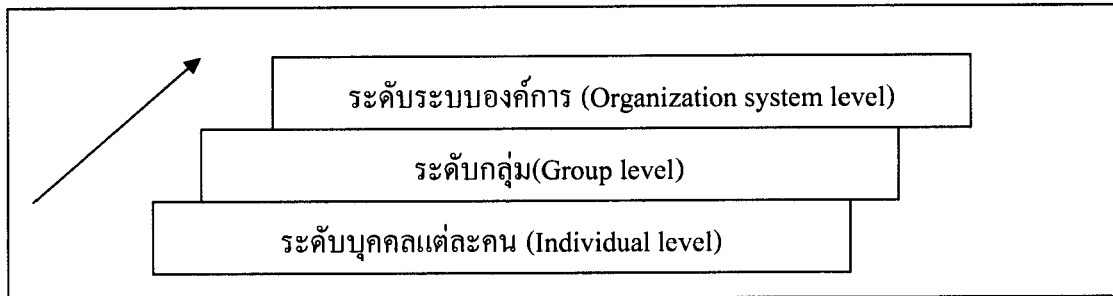
6.5 การพัฒนาโมเดลพฤติกรรมองค์กร

ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Contingency variables) เป็นการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่มีตัวแปรเข้ามาใช้ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อศึกษาถึงวิธีการซึ่งบุคคลมีพฤติกรรมในองค์การ โดยการคาดหมายที่จะใช้ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause-effect relationships) นักทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรระบุว่าปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์มีความสลับซับซ้อนและเกี่ยวข้องกันอย่างมาก ซึ่งจะต้องใช้ทฤษฎีต่าง ๆ อธิบาย การกระทำเหล่านั้น

วิธีการของแนวความคิดพฤติกรรมองค์กรจะต้องสะท้อนถึงตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Contingency variables) โดยกล่าวว่า X ทำให้เกิด Y ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพที่กำหนดว่า Z เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ นักพฤติกรรมองค์กรจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่แสวงหาคำคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ ซึ่งพบว่าบางสถานการณ์การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจจะมีความเหมาะสมอย่างมาก แต่ในบางสถานการณ์การใช้แรงจูงใจภายในตัวของพนักงานเองจะมีประสิทธิผลมากกว่า ดังนั้นประสิทธิผลจากภาวะความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้

โมเดลพฤติกรรมองค์กร (Organizational behaviour model) เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงจากระดับบุคคลแต่ละคน

(Individual level) เป็นระดับกลุ่ม (Group level) และระดับระบบองค์การ (Organization system level) โดยในแต่ละระดับจะมีการกำหนดโครงสร้างเกี่ยวกับระดับที่ผ่านมา เริ่มจากแนวความคิดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมในระดับกลุ่มและกำหนดเงื่อนไขโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมองค์กร



ภาพที่ 2.9 รูปแสดง โมเดลพฤติกรรมองค์การพื้นฐานในระยะหนึ่ง (Basic OB model, stage I)

ที่มา: Organization behavior: Concepts, controversies. by Robbins, Stephen P. (1998)

7. การทำงานเป็นทีม

การบริหารองค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือองค์การเอกชน ต่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์การให้เป็นที่ไปตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากเป็นการทำงานโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินข้อดีข้อเสียก่อนตัดสินใจร่วมกัน

ทีมงาน (Work team) หมายถึง กลุ่มคนสองหรือมากกว่า ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interact) และมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีความรู้ที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์การ

สมคิด บางโม (2545: 248) ได้สรุปความหมายของทีมงานว่า เป็นกลุ่มของคนทำงานที่มีในองค์การต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มทำงานมีความแตกต่างจากทีมงาน กล่าวคือ กลุ่มทำงานคือกลุ่มคนที่เข้ามาทำงานร่วมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องเกิดพลังร่วม ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำเป็นเพียงผลรวมเกิดจากส่วนที่สมาชิกแต่ละคนกระทำให้แก่กลุ่ม จึงไม่เกิดการเสริมแรงในทางบวก (No positive synergy) ส่วนทีมงานต่างกันที่ช่วยก่อให้เกิดพลังเสริมแรงในทางบวก (Positive synergy) อันเกิดจากการใช้ความพยายามร่วมกัน (coordinated effort) จึงเกิดผลในแง่ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะได้อีกมากกว่า

7.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 42) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลร่วมปฏิบัติงานเป็นทีม มีการประสานงาน ออกความคิดเห็น หักความร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมการงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

พลิน ภู่อุณ (2540 : 12) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นการทำงานที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน โดยบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มจำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะอย่างที่แตกต่างกัน โดยที่ทุกคนมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายใต้การตกลง ร่วมกัน ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เพราะได้ผ่านขั้นตอนการระดมความคิดระหว่างสมาชิก

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการประสานงานกัน ใช้ความรู้ ความสามารถร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ได้มีนักทฤษฎีที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีองค์การและการบริหาร ดังนี้ Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยทฤษฎีฮอว์ธอร์น (Hawthorn studies) ในตอนปลายของช่วงปี 1930s และค้นพบว่าขวัญของ คนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต กลุ่มคนงานเห็นว่าควรพยายามสร้างบรรทัดฐาน โดยมี การกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง ซึ่งเมโยได้เชื่อว่าการให้รางวัลทางเศรษฐกิจเป็นแต่เพียงมูลเหตุจูงใจส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น ถ้าฝ่ายจัดการไม่ยอมให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคนงานไม่มีความรู้สึกว่ามีอำนาจในงานที่ทำอยู่ แม้จะให้ผลตอบแทนทางการเงินมาก ผลงานก็จะไม่เพิ่มขึ้นเท่าที่ควร ซึ่งเมโยจะเน้นเรื่องทีมงานว่าจะช่วยเพิ่มความสำเร็จขององค์การ โดยสรุปได้ ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชาช่วยมีผลประโยชน์และชื่อเสียงส่วนตัวอยู่ด้วยในความสำเร็จของแต่ละคนที่เป็สมาชิกทีม

- 2) สมาชิกในทีมจะมีความภาคภูมิใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในผลงานของทีม
 - 3) ทีมงานจะร่วมกันกำหนดเงื่อนไขการทำงานขึ้นเอง โดยการช่วยเหลือของ
ผู้บังคับบัญชา
 - 4) ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบผลงานของทีมงานตามที่มอบหมายไว้โดย
อาศัยข้อมูลป้อนกลับ
 - 5) ทีมงานย่อมมีส่วนร่วมในความสำเร็จของเขา และจะภูมิใจที่บุคคลภายในให้
ความสนใจในผลงานที่สมาชิกในทีมได้ร่วมกันปฏิบัติ
 - 6) ทีมงานจะไม่มีความรู้สึกว่าถูกกดดันหรือบังคับให้เปลี่ยนแปลงก่อนมี
เปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ทีมงานจะได้รับการปรึกษาหารือ
 - 7) การพัฒนาทีมงานแต่ละครั้ง สมาชิกในทีมจะรู้สึกเชื่อมั่นและได้รับการยกย่อง
- Rensis Likert (อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2543: 33) ประมาณ ค.ศ. 1967 ลิเคิร์ต
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจรรูปร่างการ
เชิงมนุษยสัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) สรุปได้ ดังนี้
- 1) การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีสิ่งจูงใจ
ในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักการแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนใน
องค์การ ร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มี
ประสิทธิภาพขึ้น
 - 2) การปฏิบัติเป็นทีมนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหมุด
เชื่อมโยง ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำทีมหรือตัวแทนของทีมเพื่อเชื่อมโย
กับทีมในระดับสูงขึ้นไปอีก
 - 3) หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผน และการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของทีมให้
ทีมตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในทีมจะพึงพอใจและยอมรับนับถือซึ่งกัน
และกัน
- องค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีที่สุดนั้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของสมาชิก
จะต้องอยู่ในลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง ฝ่ายบริหาร
จะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ ทีมงานจะต้องเชื่อมโยงระหว่างกัน
ทั่วทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชาในทีมหนึ่งย่อมจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในอีกทีมหนึ่งซึ่งอยู่สูงขึ้นไป
และจะเป็นเช่นนี้ไปตลอดทั้งองค์การ

7.3 วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีม

อรุณ รักรธรรม (2533 : 28) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมอาจแบ่งออกได้เป็น 4 หัวข้อใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1) เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในบทบาทของตนและของผู้อื่นอย่างชัดเจน
- 2) เพื่อเป็นการลดความเข้าใจผิดในการติดต่อสื่อสารให้น้อยลง
- 3) เพื่อช่วยให้สมาชิกได้เข้าใจและมองเห็นคุณค่าในบทบาทที่ตนได้รับ
- 4) เพื่อหาโอกาสให้มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีม

มนูญ วงศ์นารี (2528 : 1) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมไว้ 3 ประการดังนี้คือ

- 1) เพื่อเป็นผลผลิตขององค์การซึ่งผลผลิตต่าง ๆ นั้นจะแตกต่างกันไปบ้างตามวัตถุประสงค์และตามลักษณะขององค์การ
- 2) เพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงาน โดยให้สมาชิกมีความสูงในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานให้มีความรู้สึกรู้สึกว่าการทำงานเพื่องานไม่ใช่เพื่อสิ่งอื่น ๆ
- 3) เพื่อให้องค์การมีลักษณะในการปรับตัวสูงและมีกลไกในการปรับตัวดีขึ้น ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอันที่ผลกระทบต่อองค์การ โดยตรงก็ตามองค์การก็ยังสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมไว้ 7 ประการ ดังนี้ คือ

- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีม
- 2) คนเราจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผย และจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรือ อุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน
- 3) การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อสมาชิกทีมได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
- 4) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้น หากหลีกเลี่ยงการป้อนกลับข้อมูล และวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น การแสดงความคิดเห็นในลักษณะข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นสิ่งจำเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาทีมงาน
- 5) สนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 6) เป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน

7) เป็นการช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้นส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีม และเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีมก็เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันได้ดี จริ่งใจต่อกัน ให้ความไว้วางใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มองเห็นคุณค่าและความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือกันแก้ปัญหาและอุปสรรค ทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

7.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้สมาชิกทำงานเป็นทีมควรพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งมี 3 ด้าน คือ

1) ด้านโครงสร้างการทำงาน

องค์ประกอบด้านโครงสร้างการทำงานจะต้องมีเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด มีความชัดเจนและทุกคนยอมรับ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนทำให้แต่ละคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งตนเอง และทราบความสัมพันธ์กับงานของผู้อื่นมีระบบการสื่อสารที่ดี และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

2) ด้านบุคลากร

องค์ประกอบด้านบุคลากรประกอบด้วยประการแรก ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง มีเทคนิคการจูงใจสมาชิก มีความรอบรู้ในการวางแผนปฏิบัติงาน และการติดตามผลงาน และมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก ประการที่สองสมาชิกที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความชำนาญงาน มีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีมนุษยสัมพันธ์

3) ด้านบรรยากาศ

องค์ประกอบด้านบรรยากาศประกอบด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปด้วยดี มีความไว้วางใจกัน

7.5 ประเภทของทีมงาน (Types of Teams)

ประเภทของทีมงาน (Types of Teams) แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้คือ

1) ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams)

- 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Work Teams)
- 3) ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams)
- 4) ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams)

ทีมงานเพื่อแก้ปัญหา (Problem-Solving Teams) ได้แก่กลุ่มซึ่งประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-10 คน จากแผนกเดียวกัน เพื่อมาพบปะพูดคุยกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง แต่ละสัปดาห์ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ให้ดีขึ้น ตัวอย่างทีมงานเพื่อแก้ปัญหาที่ใช้กันทั่วไป คือ กลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือ ซึ่งประกอบด้วยทีมงาน 8-10 คน พร้อมกับหัวหน้าของเขา (Supervisor) ซึ่งรับผิดชอบงานพื้นที่เดียวกันมาพบปะปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำงานสัปดาห์ละครั้งๆ ละ 1 ชั่วโมง เพื่อปรึกษาหาวิธีการแก้ปัญหาคุณภาพของงาน ค้นหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาและการแก้ปัญหา เป็นต้น

1) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-Managed Teams) ได้แก่กลุ่มพนักงานประมาณ 10-15 คน ที่ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบจากหัวหน้าผู้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างมีอิสระ ซึ่งปกติจะรวมถึงการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการทำงาน การมอบหมายงานให้สมาชิก การควบคุม การดูแลจังหวะการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) และลูกค้าอีกด้วย ทีมงานบริหารตนเองที่ได้รับมอบอำนาจเต็มอย่างแท้จริงยังสามารถเลือกสมาชิกของกลุ่มได้เอง และประเมินผลงานของสมาชิกซึ่งกันและกันเอง บางครั้งทีมงานบริหารตนเองมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ซูเปอร์ทีม” (Super team)

2) ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Teams) คือทีมที่ประกอบด้วยพนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับเดียวกัน (same hierarchical level) แต่มาจากต่างหน้าที่การงานหรือต่างหน้าที่กัน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทีมงานข้ามหน้าที่มีลักษณะไม่ต่างอะไรจาก “กลุ่มปฏิบัติงาน” (task forces) ชั่วคราว และก็มีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (committees) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกมาจากแผนกต่าง ๆ ในองค์กรนั่นเอง แนวความคิดทีมงานข้ามหน้าที่ ได้รับความนิยมนมากในปี ค.ศ. 1980 และใช้กันมากในบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ใหญ่ ๆ เช่น Toyota, Honda, Nissan, BMW และ Ford เป็นต้น

3) ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Teams) คือทีมงานที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อให้สมาชิกซึ่งอยู่ห่างกันติดต่อกันหรือทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุมุ่งหมายเดียวกัน สมาชิกของทีมงานเสมือนจริงอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ (new information technologies) ที่หลากหลายเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

7.6 การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผล (Creating Effective Teams)

องค์ประกอบสำคัญของทีมสร้างงาน เพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมี 4 อย่างคือ

- 1) การออกแบบงาน (Work Design)
- 2) องค์ประกอบของทีมงาน (Team's Composition)
- 3) ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Contextual Factors)
- 4) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Variables)

1) การออกแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ การออกแบบงานประกอบด้วยปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความมีอิสระ (freedom and autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถพิเศษต่าง ๆ และความสามารถที่จะทำงานตามที่กำหนดหรือผลิตภัณฑ์ที่ระบุไว้ให้สำเร็จได้ รวมทั้งการทำงานเกี่ยวกับงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ด้วย

จากผลงานการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ลักษณะการออกแบบดังกล่าว มีส่วนช่วยให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้ทีมงานทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ลักษณะการออกแบบงานจะเกิดแรงจูงใจให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ และนำสนใจทำ

2) องค์ประกอบของทีมงาน (Team's Composition) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลสมาชิกในทีมงานควรจะประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังนี้

(1) ความสามารถของสมาชิก (Abilities of members) การทำงานให้ให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ ทีมงานต้องมีทักษะ 3 อย่างที่สำคัญ คือ

- ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (Technical Expertise)
- ผู้มีทักษะทางการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (People with the problem-solving and decision-making skills)
- ผู้มีความสามารถด้านการฟัง การแก้ปัญหาการขัดแย้ง และความสามารถในการเข้ากับคนอื่นได้ดี (interpersonal skills)

(2) คติภาพ (Personality) เนื่องจากบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่จะทำให้งานเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ พิจารณาจาก “Big five Personality Model” ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกภาพ “ชอบออกสังคม” (extroversion) “พวกโอนอ่อนผ่อนตาม” (agreeableness) “พวกมีความมั่นคงทางอารมณ์” (emotional stability) “พวกมีความสุจริตรอบคอบ” (conscientiousness) เป็นต้น

(3) การจัดสรรบทบาทที่หลากหลาย (Allocating Roles and Diversity) เนื่องจากทีมงานมีความต้องการบุคคลที่มีบทบาทที่หลากหลาย ดังนั้นการเลือกบุคคลเข้าทำงานร่วมทีมจึงควรที่จะจัดให้ได้ตามความต้องการ จึงจะทำให้ทีมงานเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละบุคคลเพื่อเข้าร่วมทีมงาน จะต้องเลือกสมาชิกโดยพิจารณาถึงจุดแข็งของเขาและมอบหมายงานให้เหมาะสมตรงกับแบบสไตล์ที่เขาชอบ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการตามบทบาทที่ทีมงานต้องการ ทีมงานก็จะสามารถทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดี

(4) ขนาดของทีมงาน (Size of Teams) กล่าวกันว่าขนาดของทีมงานที่เหมาะสมที่นั้นควรอยู่ระหว่าง 7-9 คน หลักฐานการวิจัยยืนยันในคำกล่าวนี้หรือกล่าวโดยทั่วไป ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลที่สุด ควรมีน้อยกว่า 10 คน ส่วนผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่าใช้จำนวนคนน้อยที่สุดที่สามารถทำงานได้นั้นแหละดีที่สุด เหตุผลเพราะว่าเมื่อมีทีมงานมีจำนวนคนมากเกินไปแรงยึดเหนี่ยวผูกพันกันในกลุ่ม (cohesiveness) และความรับผิดชอบร่วมกัน (mutual accountability) จะลดลง และปัญหาการละเลยต่อภาระหน้าที่ (social loafing) จะเพิ่มขึ้น ผลงานก็จะเสีย ดังนั้นการกำหนดขนาดของทีมงานที่เหมาะสม ควรจะพยายามให้น้อยกว่า 10 คน แต่ถ้าหากเป็นงานใหญ่มาก ก็ควรพิจารณาแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย ๆ จะดีกว่า

(5) ความยืดหยุ่นของสมาชิก (Member Flexibility) การที่มีทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่สามารถทำงานทดแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ จะเป็นผลดีต่อทีมงานในการปรับตัวไม่ต้องพึ่งพาสมาชิกบางคนซึ่งขาดไม่ได้ เพราะสามารถทำงานนั้นได้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการฝึกอบรมให้สมาชิกทำงานได้หลายอย่าง (cross-training) จะทำให้สามารถในการทำงานของทีมงานสูงขึ้น

(6) ความชอบที่จะร่วมทีมของสมาชิก (Member Preferences) พนักงานทุกคนเชื่อว่าทุกคนจะชอบทำงานเป็นทีมก็หาไม่ บางคนหากมีทางเลือกได้ก็จะขอไม่เข้าร่วมทีมงานมากกว่า ในกรณีที่บางคนชอบทำงานลำพังคนเดียว แต่ถูกบังคับให้ร่วมทีมจะมีผลกระทบต่อขวัญของทีมงานอย่างมาก รวมทั้งความพอใจของสมาชิกผู้นั้นด้วย ดังนั้นในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานเป็นทีมจึงควรวินิจฉัยถึงความชอบที่จะทำงานเป็นทีมด้วยจึงจะเกิดผลดีที่สุด ไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและทักษะของเขาเท่านั้น

ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Contextual Factors) ที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของทีมงาน ได้แก่

- (1) มีทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Presence of Adequate Resources)
- (2) มีผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)
- (3) มีบรรยากาศแห่งความเชื่อ (Climate of Trust)

(4) มีระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัล (Performance Evaluation and Reward System)

ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process Variables) องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพคือ ปัจจัยด้านกระบวนการซึ่งได้แก่

(1) มีความมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน เป็นวิสัยทัศน์ที่อาจให้เป็นไปในอนาคต

(2) มีเป้าหมายโดยเฉพาะ (Specific Goals) เป็นการแปลความมุ่งหมายทั่วไปให้เป็นเป้าหมายโดยเฉพาะที่สามารถวัดได้ และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

(3) ความเชื่อในความสามารถของทีมงาน (Team Efficacy) ความสำเร็จครั้งหนึ่งทำให้เกิดความสำเร็จครั้งต่อไป หรือ “Success breeds success” ทีมงานที่ทำงานสำเร็จมาตลอดย่อมทำให้เกิดความเชื่อว่าจะประสบผลสำเร็จอีกในอนาคต ซึ่งจะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำงานหนักยิ่งขึ้น

(4) ระดับความขัดแย้ง (Conflict Level)

(5) ขจัดพวกกินแรง (Social Loafing)

7.7 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมี 7 ขั้นตอน ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538:147)

1) การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน

2) สร้างความเข้าใจกับสมาชิก เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิกโดยให้มีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมากทีเดียว

3) ระดมความคิดเมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงานสิ่งที่ต้องการจากการทำงานตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กระทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่

และข้อจำกัดต่าง ๆ ในการทำงาน สำหรับวิธีการระดมความคิดให้ได้ผลนั้น ควรใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming)

4) คัดเลือกความคิดเป็นการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน

5) กำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามแผน

6) การปฏิบัติงานตามแผนเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งผู้บริหาร ซึ่งต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ผู้บริหารอาจจะต้องลงมือปฏิบัติเอง แต่ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนสั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7) การประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงานคุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรจะต้องปฏิบัติต่อไป ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7.8 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1) พนักงานจะได้รับแรงจูงใจอย่างสูง เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดขึ้น

2) ความสามารถในการสร้างสรรค์ของทั้งแต่ละบุคคล และของกลุ่มจะมารวมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

3) การติดต่อประสานงานจะเป็นไปอย่างสะดวกสบายรวดเร็วขึ้น

4) เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น เพราะพนักงานทุกคนร่วมกันทำงานโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันทุกฝ่าย และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

5) การปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ไม่ใช่เพื่อคนใดคนหนึ่ง

การทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพิ่มคุณภาพงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสร้างความก้าวหน้าต่อองค์การ โดยแบ่งประโยชน์ที่ได้รับดังนี้

1) เพื่อให้สมาชิกในองค์การสมาชิกมีความเข้าใจดีขึ้นในบทบาทของตนในการทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความเข้าใจต่อกฎข้อบังคับของกลุ่ม วัตถุประสงค์ และบทบาทในการทำงาน ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของกลุ่ม

2) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ สมาชิกร่วมกันค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ปัญหาคำถาม ส่งเสริมความสามารถในการใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย การเพิ่มพูนความสามารถของทีม เพื่อการทำงานร่วมกันกับทีมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกมีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานมากขึ้น เพื่อลดการแข่งขัน

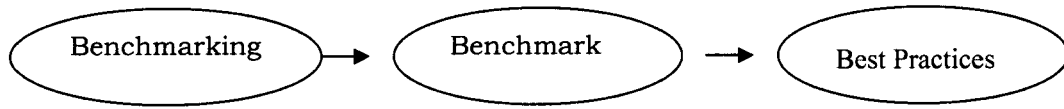
3) เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ความสำเร็จจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์การด้วย

จากประโยชนดังกล่าว พอสรุปได้ว่า องค์การใดก็ตามที่ใช้วิธีการจัดการทำงานเป็นทีมแล้ว จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ไม่ใช่เพื่อคนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก เพื่อแก้ปัญหาคำถาม และร่วมมือร่วมใจกันทำงาน สามารถใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และส่งผลให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า

8. การเรียนรู้และการพัฒนา

8.1 Benchmark

Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือ ดีที่สุดระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์การที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตน เพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ วิธีการที่ทำให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติได้ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.10 แสดงความสัมพันธ์กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา: จากการจัดการทรัพยากรบุคคล โดย ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ 2545

พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ 2545: 52) Benchmark หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นระบบในการค้นหาวิธีการ แนวปฏิบัติและกระบวนการที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง และนำส่วนที่ดีมาปรับปรุงและดำเนินการตามสิ่งที่ดีที่สุดนั้น ซึ่ง David T.Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหารของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลผลิตภัณฑ์ บริการและ การดำเนินธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้านคือ การวัด เปรียบเทียบและความต่อเนื่อง

ส่วน เบ็ง คาร์ลอฟ (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ 2545: 52) ใช้คำว่า “การเทียบเคียง - แข่งดี” แทน Benchmarking ซึ่งก็ให้ความหมายสอดคล้องกัน โดยกล่าวว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ

7.8.1 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึง การเรียนรู้ที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ

7.8.2 การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.8.3 การเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสังเกตเห็น โอกาสที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานกับตัวอย่างที่ดี

จากความคิดเห็นจากนักวิชาการหลายท่าน อาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking น่าจะหมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผล การเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง Benchmarking หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบ/วัดผลผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่งหรือผู้นำทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จที่

ดีกว่า โดยวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน/จุดแข็งอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในประเภทเดียวกัน พร้อมทั้งพิจารณาสาเหตุที่ทำให้เป็นจุดอ่อน แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของคนให้ทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่เป็นต้นแบบเพื่อมุ่งความเป็นเลิศในธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การทำ Benchmarking จึงไม่ใช่เป็นการเลียนแบบวิธีที่ผู้อื่นปฏิบัติ แต่เป็นการศึกษาและค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงองค์ประกอบของงานโดยหัน ไปเน้นที่ด้านปัญญา (intellectual) และด้านความรู้ (knowledge) เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้บริการจะต้องให้นำหนักความสำคัญกับโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดหา และกระจายข้อมูล และความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

Bourgeois (อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก เมอริเออร์, 2545: 52-54) กล่าวว่า ความล้มเหลวหรือการไม่สามารถสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นการสร้างขอบเขตจำกัดให้กับ การปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง โดยมองแยกองค์การแห่ง การเรียนรู้ 2 ลักษณะ

7.8.4 การเรียนรู้ในขั้นต่ำ (low-level learning)

7.8.5 การเรียนรู้ในขั้นสูง (high-level learning)

ทั้ง 2 ส่วนนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องทำให้เกิด เพราะการเรียนรู้ในขั้นต่ำเปรียบเสมือนเป็นการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่รู้ (exploitation of the known) แต่การเรียนรู้ในขั้นสูงเป็นการสำรวจเพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ (exploitation of the new)

Hill & Jones (อ้างถึงใน ธนชัย ชุมจินดา, 2545: 1) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างฐานความรู้ (knowledge - intensive) เพิ่มมากขึ้นเรื่อง ๆ ในอนาคตความสามารถในการเรียนรู้ จัดเก็บ และเรียกใช้ข้อมูล การแสวงหาประโยชน์จากข้อมูล และความรู้ใหม่ ๆ จะกลายมาเป็นแหล่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

บริษัทธุรกิจชั้นนำของอเมริกาได้ข้อสรุปว่า การจัดการ การควบคุม การสื่อสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับ การเรียนรู้ในองค์กรของบริษัทเป็นกุญแจสำคัญในการแสดงบทบาทของการจัดการว่าอะไร เท่าไร และเร็วขนาดไหนที่องค์กรได้เรียนรู้ หรือล้มเหลวในการเรียนรู้ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติ ของอเมริการ่วมกันวิจัยเกี่ยวกับประเด็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแบบนี้แตกต่างจากองค์กรที่เคยรู้จักอย่างไร อะไรคือสิ่งที่จะทำให้องค์กรลักษณะนี้ดำเนินไปได้ในที่สุด ก็มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Peter M. Senge เสนอแนวความคิดผ่าน

หนังสือ ชื่อ The Fifth Discipline ซึ่งระบุว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีสิ่งที่เป็นวินัย หรือ การฝึกฝนให้เกิดขึ้นอยู่ในตัวคน 5 ประการคือ

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคน จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้เขาสามารถขยาย ขอบเขตการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

2) รูปแบบความคิด (Mental Models)

สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความคิดของคน และ รูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจ และพฤติกรรมการทำงานในองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความคิดอย่างใหญ่ หลวง โดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุมีผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกบฏที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยน รูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผนพนักงาน หรือทุกคนก็จะกลับไปใช้ชีวิตการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ให้ พนักงานค้นพบทางเติบโตโดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมาย และความตั้งใจที่จะเติบโต เพราะ มิฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้กับองค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่ เปลี่ยนแปลง

3) วิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญา ผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่ การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่แค่ยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

4) การเรียนรู้เป็นทีม

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากในองค์กร โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละ

คนต้องแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้คือ “สารสนเทศ”

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิด และทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลาง จะช่วยสร้างเครือข่าย และทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการดำเนินงานซึ่งกันและกัน

5) การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่ แต่เป็นที่ถูกสนับสนุน และประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริงและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป “บทเรียนที่ผิดพลาดต้องสอน หรือบอกคนรุ่นหลัง ไม่ใช่ให้เขาเรียนรู้เอง บางทีเขาอาจไม่ทนที่จะเรียนรู้องค์กรก็จะสูญเสียเขาไป ในการเรียนรู้เป็นทีม หรือทีมเรียนรู้กัน ทุกคนต้องแบ่งปันความรู้กัน ต้องส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำโดยลืมไปว่างานของเราเป็นกระบวนการ ถ้างานใดที่ทำตามลำพัง (Stand alone) ก็ให้ทำไป แต่ถ้าเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันต้องให้มาทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานให้หน่วยที่เกี่ยวข้อง ส่งคนเก่งมาร่วมกันคิด สร้างความผูกพันต่อทิศทางขององค์กร ต้องให้เกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม เรียนรู้ที่จะร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ถ้าจะให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องเชื่อว่าบุคลากรขององค์กรจะทำได้ใหม่ในการคิดเอง รวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง

8.2 เทคนิคการพัฒนาองค์กร

French and Bell (1984, 122) ได้นิยาม “เทคนิคการพัฒนาองค์กร” ว่า หมายถึง กิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุนันทา เลานันท์ (2531, 150-151) ได้จำแนกเทคนิคการพัฒนางานองค์กรตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง เป็น 6 ประเภท คือ

1) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้และทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร

2) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับระหว่างบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา สัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

3) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่มหรือทีม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการสร้าง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความ สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

6) เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงใน ระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้างและเทคโนโลยี

เทคนิคการพัฒนางานองค์กรต่าง ๆ ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใน ลักษณะให้มีการผสมผสาน ความต้องการของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การ และเพิ่มศักยภาพขององค์การในการปรับตัว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ สำหรับการศึกษาในที่นี้ผู้วิจัยจะได้เสนอเทคนิคการ พัฒนางานองค์กร 2 ประเภท คือ เทคนิคการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งเป็นเทคนิคใหม่และ เป็นที่นิยมในปัจจุบัน มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานของภาครัฐ และเอกชน ซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเทคนิคการพัฒนางานองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม ภายใต้ตัวแบบการพัฒนา องค์การ เช่น มีการจูงใจให้สมาชิกทำงาน โดยมีผลตอบแทนมีการพิจารณาถึงภาวะผู้นำ และการ ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม เป็นต้น และอีกเทคนิคหนึ่ง คือ เทคนิคการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์จากตัวแบบทางด้านการพัฒนางานองค์กรมาประยุกต์โดยตรงมาเป็นกรอบใน การศึกษาครั้งนี้

1) เทคนิคการรื้อปรับระบบ (Reengineering)

2) Micheal Hammer and James Champy เป็นเจ้าของแนวคิด

“Reengineering” นี้หรือ ในภาษาไทยราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติศัพท์ว่า “การรื้อปรับระบบ” ได้ กล่าวถึงเทคนิคการ Reengineering ไว้ในหนังสือชื่อ REENGINEERING THE CORPORATION

ว่า หมายถึง การคิดใหม่ และการออกแบบกระบวนการใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจากเดิมอย่างเห็นได้ชัด

ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์ (2538, 20) ได้สรุปสาระสำคัญของเทคนิคการรื้อปรับระบบของ Hammer and Champy ว่าประกอบด้วยหลักการและสาระสำคัญดังนี้

- 1) องค์กรควรทำการรื้อปรับระบบ ก็ต่อเมื่อองค์กรประสบทางตันในการแก้ไขปัญหา และอยู่ในภาวะที่ต้องแข่งขันทั้งในลักษณะถ้าหลังคู่ต่อสู้ และคู่ต่อสู้กำลังแย่งชิงการครองตลาด
 - 2) เป้าหมายขององค์กรหลังจากการทำการรื้อปรับระบบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง
 - 3) แนวคิดการทำการรื้อปรับระบบ คือ การสร้างแนวคิดพื้นฐานของการทำงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์แบบก้าวหน้าและค่อนข้างรุนแรง การสร้างสรรค์ เป้าหมายจากแนวคิดที่สร้างไว้ และการคิดหากระบวนการใหม่ ๆ
 - 4) ผู้ที่จะทำการรื้อปรับระบบ คือ บุคลากรขององค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำขององค์กรที่ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 - 5) ลักษณะการปฏิบัติงาน จะมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งในแง่โครงสร้าง และวิธีการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการตัดสินใจ และวัฒนธรรมขององค์กร
- Hammer พบว่าวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการทำการรื้อปรับระบบ คือ (Hammer and Champy)
- 1) ต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ทั้งหมด มิใช่แค่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานจากแนวความคิดเดิม เพราะจะทำให้คนในองค์กรยังคงชินอยู่กับสิ่งเดิม ๆ ไม่อาจเปลี่ยนแปลงประเพณีปฏิบัติในการทำงานอย่างถอนรากถอนโคนได้
 - 2) ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งไปที่การทำงานเป็นทีม และการให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ พนักงานควรมีส่วนรับรู้ในเรื่องนโยบายการรื้อปรับระบบ ตั้งแต่ต้น
 - 3) การทำการรื้อปรับระบบไม่มีทางลัดไปสู่ความสำเร็จ องค์กรต้องทุ่มเททั้งกำลังทรัพย์ กำลังกาย และกำลังใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่ทุกอย่าง
 - 4) การทำการรื้อปรับระบบ ต้องเกิดจากการริเริ่ม และสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง (CEO-The Chief Executive Officer) เท่านั้น

9. เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Frank Buytendijk (2003) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
- 4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
- 5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

Lawrence M. Miller (2003) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยระบบงานที่เป็นเลิศนั้นจะมีการออกแบบงานว่ามอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของของตนเป็นอย่างดี และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง ซึ่งก็คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ หลักการและวิธีปฏิบัติการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Miller ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิมว่าเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง

- 1) High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ
- 2) Focus on Making “Thing” to Making Knowledge จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการ ไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้
- 3) Individual Decision Making to Team Decision Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

4) Individual Reward to Team – based reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

5) Fixed Structure to Dynamic Structure จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น

6) Companies with Walls to Companies without Walls จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก

7) Financial Secrecy to Open – Book Management จากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

8) Blame the Person to Blame the Process จากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

Edward E Lawler III (2003) กล่าวว่าไว้ว่าการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นั่นคือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่บุคลากร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศ การที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) ทุนมนุษย์ขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

2) ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับ และสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญ และสร้างขึ้นมาได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กรก็ต้องการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ

3) ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่งเป็นสิ่งที่เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO)

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 109) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) ประกอบด้วย

- 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ชีตสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลความรู้ต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) Performance Management เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึง

ผลตอบแทนและแรงจูงใจ

- 8) Leadership การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 109) ได้แสดงถึงการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ มาในการบริหารจะต้องเลือกใช้ให้ถูกวิธี และถูกกระบวนการ โดยเริ่มจาก

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction)
- 3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ (Strategic Formulation)
- 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
- 5) การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน โครงการต่างๆ
- 6) การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะ (Competencies)

- 7) การนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์มาพิจารณา

- 8) การติดตามความก้าวหน้ารัฐวิสาหกิจ จะดูผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและ

ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายตาม PA : performance agreement ที่ได้ลงนามไว้ ส่วน CEO ในภาคเอกชนมักดูเรื่องผลลัพธ์ทางการเงิน ความสามารถในการขยายฐานการผลิตหรือการตลาดเป็นสำคัญ ตัวชี้วัดตัวนี้จึงเป็นตัวชี้วัดเดิม ๆ ที่ผู้บริหารมีอยู่ในใจตลอดมา

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จันทรา แซ่ลี (2548) ศึกษาเรื่องการบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา: เทสโก้ โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านการวิเคราะห์อัตราส่วนทาง

การเงิน พบว่า บริษัทมีสภาพคล่องดี สามารถทำยอดขายได้ดีจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ และความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างดี แต่จะลดลงเล็กน้อยในปี พ.ศ. 2546 ส่วนการวิเคราะห์ด้วยค่า Z พบว่า บริษัทอยู่ในช่วงสถานะไม่แน่นอน เนื่องจากต้องมีการลงทุน วิธีการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า บริษัทมีทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดีจากภายนอก ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์แบบรุกราน และบริษัทยังมีทั้งจุดแข็งทางการเงินและจุดแข็งทางอุตสาหกรรมที่ดี ซึ่งทำให้บริษัทแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสที่มี

เจนวิทย์ ชนะวิทย์. (2548). การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา: บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด พบว่า บริษัทมีจุดแข็งภายในองค์กรมากและมีโอกาสที่ดีจากภายนอก บริษัทควรใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อขยาย การเจริญเติบโตของธุรกิจและเพิ่มส่วนครองตลาด บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต เช่น การพัฒนาตลาด การรวมตัวในแนวนอน การรวมตัวในแนวตั้ง และการขยายตัวจากการกระจายตัว เป็นต้น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า บริษัทมีสภาพคล่องทางการเงินสูงมาก อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็วไปในทิศทางเดียวกัน บริษัทบริหารสินทรัพย์ได้ดี ระยะเวลาการจับเก็บหนี้ที่ดี บริษัทสามารถจ่ายค่าใช้จ่าย ปรประจำได้อย่างสม่ำเสมอ และสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการวิเคราะห์ค่า Z-score พบว่า ปัจจุบันบริษัทมีความมั่นคง มีความเป็นไปได้ต่ำที่จะเกิดภาวะล้มละลาย

ชัชชัย วงศ์พยัคฆ์. (2548). การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณี: ไอทีวี จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารกลยุทธ์ พบว่า บริษัทมีจุดแข็งในองค์กรแต่มีภัยอันตรายจากภายนอก บริษัทต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งนั้นเพื่อลดภัยอันตรายภายนอก บริษัทควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันเช่น การพัฒนาตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่า บริษัทมีปัญหาสภาพคล่อง หนี้สินหมุนเวียนมีมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน บริษัทมีความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ได้ดี แต่ขาดประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้ ในปัจจุบันบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ค่า Z พบว่า บริษัทอยู่ในช่วงสถานะไม่แน่นอน เนื่องจากต้องมีการลงทุน

เสาวนีย์ ทวีกิจเกษม (2546) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา: บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่า บริษัทมีจุดแข็งและมีโอกาสทางธุรกิจในระดับสูง รวมทั้งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ในการวิเคราะห์ระดับบงค์การจะใช้กลยุทธ์ การขยายตัว โดยการพัฒนาแบบประกันใหม่ ๆ ให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นควรกำหนดให้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ได้กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการใช้ Balance Scorecard ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

อริคม ตระกูลชวลิต (2545) ศึกษาปัจจัยภายในบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การสร้างความสำเร็จให้องค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์กรแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง จะมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ จริยธรรมในการทำงาน และความต้องการสัมฤทธิ์ผลสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 กล่าวคือ พนักงานจะมีพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์กรสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ จริยธรรมในการทำงาน และความต้องการสัมฤทธิ์ผลของพนักงานแต่ละคนเป็นสำคัญ เนื่องจากความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ จริยธรรมในการทำงาน และความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม การสร้างความสำเร็จให้องค์กรที่ดีได้นั่นเอง หากองค์กรต้องการพนักงานที่มีพฤติกรรมสร้าง ความสำเร็จให้องค์กรอยู่ในระดับสูงจำเป็นต้องนำตัวแปรเหล่านี้มาร่วมพิจารณาด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอลคอมเพล็กซ์ จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานประจำทุกระดับในองค์การของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ หน่วยงานภายในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (บ่อวิน) จำนวน 150 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยค้างนี้ คือ พนักงานประจำทุกระดับในองค์กรของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด และได้ทำการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรการคำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ (Yamane) ค้างนี้

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

$$n = \frac{150}{1+(150)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{150}{109.0909} \approx 109$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยแจกแบบสอบถามไปจำนวน 150 ฉบับ ได้รับคืนมา 150 ฉบับ แล้วนำมาคัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 109 ฉบับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด” เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ โดยแบบสอบถามมีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของพนักงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศบริษัท อีสเทิร์นซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด 9 ด้าน จำนวน 45 ข้อ แยกเป็นหัวข้อ ตามปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ดังนี้

- คำถามหัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำ
- คำถามหัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านนโยบายและกลยุทธ์
- คำถามหัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- คำถามหัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการบริหารทรัพยากรอื่นๆ
- คำถามหัวข้อที่ 5 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านกระบวนการภายใน
- คำถามหัวข้อที่ 6 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านลูกค้า
- คำถามหัวข้อที่ 7 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านพัฒนาบุคลากรและมีส่วนร่วม
- คำถามหัวข้อที่ 8 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านผลกระทบต่อสังคม
- คำถามหัวข้อที่ 9 เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ลักษณะของแบบสอบถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งระดับของปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 | หมายถึง | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผลคะแนนเฉลี่ย จะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (ศิริวรรณ และคณะ 2548)

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

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 -1.80 หมายถึง ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับน้อยมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถาม ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 สัปดาห์ โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

3.1 ขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านทางฝ่ายผู้จัดการ แต่ละแผนก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างนั้น ๆ

3.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

3.3 การรวบรวมแบบสอบถาม จะให้ทางผู้จัดการแผนกรวบรวมและผู้วิจัยจะไปเก็บด้วยตนเองในแต่ละแผนก ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 150

3.4 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดแล้วได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์มาเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 109 ฉบับ นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด 109 ฉบับ ครบแล้ว จึงนำไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กรนำมาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t -test) และการทดสอบค่าเอฟ (F -test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยศึกษาการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรของ บริษัท ฮิสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อดังนี้

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา สูงสุด อายุงานในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุงานในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	35	32.11
ชาย	74	67.89
รวม	109	100
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	37	33.94
30 – 40 ปี	52	47.71
41 – 50 ปี	17	15.60
มากกว่า 50 ปี	3	2.75
รวม	109	100.00
3. รายได้		
10,000 - 25,000 บาท	84	77.06
25,001 - 40,000 บาท	12	11.01
40,001 - 60,000 บาท	5	4.59
60,001 - 100,000 บาท	6	5.50
มากกว่า 100,000 บาท	2	1.83
รวม	109	100.00
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	64.22
ปริญญาตรี	28	25.69
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	11	10.09
รวม	109	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. อายุงานในตำแหน่ง		
ต่ำกว่า 1 ปี	36	33.03
1 - 3 ปี	32	29.36
3 - 5 ปี	25	22.94
เกินกว่า 5 ปี	16	14.68
รวม	109	100.00
6. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้จัดการแผนก	6	5.50
ผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์	1	0.92
ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่ง	1	0.92
หัวหน้างาน	13	11.93
เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน	5	4.59
7. สถานภาพของพนักงาน		
พนักงานประจำ	100	91.74
พนักงานสัญญาจ้าง	9	8.26
รวม	109	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 109 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 และเป็นเพศหญิง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 32.11

ส่วนใหญ่มีอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 47.71 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94 มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ 10,000 - 25,000 บาท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 77.06 รองลงมามีรายได้ 25,001 - 40,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.01 มีรายได้ 60,001 - 100,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 และมีรายได้ 40,001 - 60,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.59 ตามลำดับ และน้อยที่สุดกลุ่มตัวอย่างมีรายได้มากกว่า 100,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.83

ส่วนใหญ่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 64.22 รองลงมาคือ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.69 และปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.09 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 รองลงมาคืออายุงานในตำแหน่ง 1-3 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 29.36 มีอายุงานในตำแหน่ง 3-5 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 22.94 และอายุในตำแหน่งงาน เกิน 5 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานอื่น ๆ ในจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.78 รองลงมาคือตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 11.93 มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 มีตำแหน่งเป็นเจ้าของที่ลูกค้าสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงินในจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.59 และน้อยที่สุดมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์และผู้อำนวยการฝ่ายขนส่ง ในจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.92

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 91.74 และเป็นพนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.26

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ ด้านของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรอื่น ๆ ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน ด้านความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ผลกระทบต่อสังคม และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรรายด้าน และในภาพรวม

				n=109
	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1.	ด้านภาวะผู้นำ	3.64	0.52	มาก
2.	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.44	0.63	มาก
3.	ด้านนโยบายและกลยุทธ์	3.40	0.54	ปานกลาง
4.	ด้านทรัพยากรอื่นๆ	3.58	0.56	มาก
5.	ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน	3.49	0.55	มาก
6.	ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	3.22	0.64	ปานกลาง
7.	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้รับบริการ	3.22	0.58	ปานกลาง
8.	ด้านผลกระทบต่อสังคม	3.94	0.55	มาก
9.	ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	3.68	0.49	มาก
	รวม	3.51	0.38	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้านพบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ด้านผลกระทบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.94$) รองลงมาคือด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ($\bar{X}=3.68$) ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X}=3.64$) ด้านทรัพยากรอื่น ๆ ($\bar{X}=3.58$) ด้าน

การจัดการกระบวนการทำงาน ($\bar{X}=3.49$) และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.44$) ในขณะที่อีก 3 ด้าน ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.40$) และน้อยที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X}=3.22$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านภาวะผู้นำ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109				
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การ ด้านภาวะผู้นำ		\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับการปฏิบัติ
1.	ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศและพัฒนาระบบเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์	3.78	0.58	มาก
2.	เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาการเรียนรู้และการให้อิสระในการตัดสินใจ	3.69	0.69	มาก
3.	มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการทำงาน	3.75	0.65	มาก
4.	สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.57	0.69	มาก
5.	เน้นภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ส่งเสริมทีมงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	3.43	0.71	มาก
รวม		3.64	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศและพัฒนาระบบเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.78$) รองลงมาคือ มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ($\bar{X}=3.75$) สำหรับข้อที่น้อยที่สุดคือ เน้นภาวะผู้นำแบบร่วมแรง ร่วมใจ ส่งเสริมทีมงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ($\bar{X}=3.43$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

				n=109
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1.	มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาการเรียนรู้	3.65	0.61	มาก
2.	องค์การเน้นการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการควบคุม	3.53	0.74	มาก
3.	ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการแก้ไขและป้องกันปัญหาการปฏิบัติงาน	3.44	0.75	มาก
4.	กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อองค์การ	3.31	0.82	ปานกลาง
5.	องค์การตระหนักและเห็นคุณค่าในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	3.28	0.87	ปานกลาง
รวม		3.44	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อ มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ องค์การเน้นการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการควบคุม ($\bar{X} = 3.53$) และทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการแก้ไขและป้องกันปัญหาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.44$) ในขณะที่อีก 2 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อองค์การ ($\bar{X} = 3.31$) และองค์การตระหนักและเห็นคุณค่าในทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ($\bar{X} = 3.28$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร
ด้านนโยบายและกลยุทธ์ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109			
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้านนโยบายและกลยุทธ์	\bar{X}	SD	ระดับการ ปฏิบัติ
1. กลยุทธ์และนโยบายของ องค์กร เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางการแข่งขัน	3.47	0.67	มาก
2. องค์กรใช้นโยบายและกลยุทธ์เป็น พื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย	3.45	0.62	มาก
3. นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นที่ทราบและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย	3.36	0.70	ปานกลาง
4. หน่วยงานภายในองค์กรกำหนด แผนงานและงบประมาณตามเป้าหมายกล ยุทธ์ขององค์กร	3.34	0.71	ปานกลาง
5. องค์กรนำใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และ ตัวชี้วัด	3.40	0.84	ปานกลาง
6. (KPI) เพื่อบรรลุตามนโยบายและ กลยุทธ์			
รวม	3.40	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านนโยบายและ
กลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้าง
ความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรเหมาะสมกับ
สภาพการณ์ทางการแข่งขัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมา องค์กรใช้นโยบายและกล
ยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.45$)) ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ใน
ระดับปานกลาง คือ องค์กรนำใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด (KPI) เพื่อบรรลุตามนโยบายและ
กลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.40$) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นที่ทราบและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย
($\bar{X} = 3.36$) ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ หน่วยงานภายในองค์กรกำหนดแผนงานและ
งบประมาณตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.34$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านทรัพยากรอื่น ๆ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109			
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้านทรัพยากรอื่น ๆ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. ทรายี่ห้อขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย	3.79	0.62	มาก
2. องค์กรมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Suppliers) อยู่ในเกณฑ์ดี	3.64	0.65	มาก
3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	3.61	0.74	มาก
4. มีระบบในการตรวจสอบและติดตามงบประมาณอย่างชัดเจน	3.51	00.74	มาก
5. มีระบบในการควบคุมคุณภาพโดยรวมประยุกต์ใช้ในองค์กร	3.35	0.79	ปานกลาง
รวม	3.58	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านทรัพยากรอื่น ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยที่ข้อ ทรายี่ห้อขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาคือ องค์กรมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Suppliers) อยู่ในเกณฑ์ดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) สำหรับข้อน้อยที่สุด คือ มีระบบในการควบคุมคุณภาพโดยรวมประยุกต์ใช้ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการทำงาน จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109			
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการทำงาน	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. กระบวนการดำเนินงานรวดเร็ว เป็นไปตาม มาตรฐาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	3.57	0.70	มาก
2. รถทุกคันมีระบบ GPS ควบคุม กระบวนการขนส่งกากของเสีย	3.66	0.70	มาก
3. มีการพัฒนาระบบ และ กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศให้ใช้ง่าย ทันสมัยและรวดเร็ว	3.50	0.69	มาก
4. มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับ ตัวชี้วัด	3.26	0.82	ปานกลาง
5. มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ ประเมินผลการดำเนินงาน	3.46	0.82	มาก
รวม	3.49	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยที่ข้อ รถทุกคันมีระบบ GPS ควบคุมกระบวนการขนส่งกากของเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ กระบวนการดำเนินงานรวดเร็วเป็นไปตามมาตรฐาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109

ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงาน		\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1.	กลุ่มตัวอย่างมีผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.52	0.66	มาก
2.	มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตค่าตอบแทน สวัสดิการ และอื่น ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง เทียบได้กับมาตรฐานตลาดแรงงาน	3.38	0.86	ปานกลาง
3.	กลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรในวงกว้าง	3.14	0.76	ปานกลาง
4.	เป้าหมายของกลุ่มตัวอย่างและองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน	3.17	0.83	ปานกลาง
5.	กลุ่มตัวอย่างมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น	2.91	0.86	ปานกลาง
รวม		3.22	0.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ในขณะที่อีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ข้อ กลุ่มตัวอย่างมีผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.52$) รองลงมาคือ มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตค่าตอบแทน สวัสดิการและอื่น ๆ ของกลุ่มตัวอย่างเทียบได้กับมาตรฐานตลาดแรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ กลุ่มตัวอย่างมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109			
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. สามารถรักษารฐานลูกค้าเก่า และเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.39	0.76	ปานกลาง
2. สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพนวัตกรรม และการบริการอันเป็นเลิศ	3.46	0.71	ปานกลาง
3. สามารถประกันคุณภาพการบริการกับลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.22	0.71	ปานกลาง
4. ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ	3.01	0.69	ปานกลาง
5. ลูกค้ามีอัตราการใช้บริการที่เพิ่มขึ้นกับองค์กร	3.05	0.79	ปานกลาง
รวม	3.22	0.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยที่ข้อ สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับลูกค้าได้ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการอันเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาคือ สามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าและเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.39$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ ($\bar{X} = 3.01$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลกระทบต่อสังคม จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109			
ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลกระทบต่อสังคม	\bar{X}	SD	ระดับการปฏิบัติ
1. ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของชุมชนในท้องถิ่นอยู่ในเกณฑ์ดี	4.00	0.54	มาก
2. การจัดให้มีเงินกองทุนเพื่อพัฒนาชุมชน และการจัดการที่โปร่งใส	3.95	0.60	มาก
3. มีการจัดมาตรการควบคุมดูแลเฝ้าระวังผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด	3.90	0.74	มาก
4. มีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง	3.96	0.73	มาก
5. สังคมกล่าวถึงกิจกรรมและบทบาทขององค์กรในแง่ภาพลักษณ์ที่ดี	3.89	0.81	มาก
รวม	3.94	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลกระทบต่อสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยที่ข้อ ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของชุมชนในท้องถิ่นอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาคือ มีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ($\bar{X} = 3.96$) สำหรับข้อน้อยที่สุดคือ สังคมกล่าวถึงกิจกรรมและบทบาทขององค์กรในแง่ภาพลักษณ์ที่ดี ($\bar{X} = 3.89$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร
ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร จำแนกรายข้อและในภาพรวม

n=109

ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร		\bar{X}	SD	ระดับการ ปฏิบัติ
1.	เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการกำจัด ของเสียภาคอุตสาหกรรมและภาคพาณิชย์	4.05	0.66	มาก
2.	ได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น และสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน	3.96	0.69	มาก
3.	เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิผลดี ภายใต้มาตรฐานการรับรอง คุณภาพ ISO 9001 และ ISO 14001	3.79	0.62	ปานกลาง
4.	มีการดำเนินงานที่สามารถ ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ในเกณฑ์ดีเสมอมา	3.34	0.68	ปานกลาง
5.	มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะ ยาวอย่างมีผลกำไร	3.25	0.72	ปานกลาง
รวม		3.68	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการกำจัดของเสียภาคอุตสาหกรรมและภาคพาณิชย์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ ได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น และสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน ($\bar{X} = 3.96$) ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง คือ เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพดีภายใต้มาตรฐานการรับรองคุณภาพ ISO 9001 และ ISO 14001 ($\bar{X} = 3.79$) มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์ดีเสมอมา ($\bar{X} = 3.34$) และ มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีผลกำไร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.25$)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งไว้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวมจำแนกตามตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพของพนักงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรเพศ

n = 109

เพศ	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร		t	p
	\bar{X}	SD		
ชาย	3.49	0.38	0.815	0.42
หญิง	3.56	0.38		

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรอายุ

n = 109

อายุ	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร		F	p
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 30 ปี	3.42	0.32	1.545	0.207
30 - 40 ปี	3.55	0.38		
41 - 50 ปี	3.55	0.49		
50 ปี ขึ้นไป	3.81	0.18		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรรายได้

n = 109

รายได้	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร		F	p
	\bar{X}	SD		
10,000 - 25,000 บาท	3.47	0.38	2.300	0.064
25,001 - 40,000 บาท	3.58	0.37		
40,001 - 60,000 บาท	3.67	0.31		
60,001 - 100,000 บาท	3.74	0.14		
มากกว่า 100,000 บาท	4.06	0.05		

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุด

n = 109

ระดับการศึกษาสูงสุด	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร		F	p
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.45	0.36	2.909	0.059
ปริญญาตรี	3.65	0.38		
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	3.56	0.45		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร
อายุงานในตำแหน่ง

n = 109

อายุงานในตำแหน่ง	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศของ		F	p
	องค์กร			
	\bar{X}	SD		
ต่ำกว่า 1 ปี	3.47	0.38	4.032	0.009*
1 - 3 ปี	3.58	0.34		
3 - 5 ปี	3.35	0.27		
เกินกว่า 5 ปี	3.73	0.48		

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีความ
คิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่โดยใช้วิธี LSD เพื่อตรวจสอบว่าค่าเฉลี่ย
ความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรคู่ใดแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร
อายุงานในตำแหน่งแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 109

		ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)			
J \ I	I	ต่ำกว่า 1 ปี $\bar{X} = 3.47$	1 - 3 ปี $\bar{X} = 3.58$	3 - 5 ปี $\bar{X} = 3.35$	เกินกว่า 5 ปี $\bar{X} = 3.73$
ต่ำกว่า 1 ปี	$\bar{X} = 3.47$	-	0.10	-0.12	0.26*
1 - 3 ปี	$\bar{X} = 3.58$		-	-0.22*	0.15
3 - 5 ปี	$\bar{X} = 3.35$			-	0.38*
เกินกว่า 5 ปี	$\bar{X} = 3.73$				-

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร ระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 – 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

และกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 1 - 3 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 – 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 1 - 3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 – 5 ปี

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปร ตำแหน่งหน้าที่

n = 109

ตำแหน่งหน้าที่	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศของ		F	p
	องค์กร			
	\bar{X}	SD		
ผู้จัดการแผนก	3.74	0.14	2.582	0.023*
ผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่ง	3.93	0.22		
หัวหน้างาน	3.68	0.41		
เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน	3.31	0.21		
เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์	3.23	0.29		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.42	0.38		
อื่นๆ	3.56	0.37		

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบรายคู่โดยใช้วิธี LSD เพื่อตรวจสอบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรคู่ใดแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรตำแหน่งหน้าที่แบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

n = 109

		ผลต่างค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรรายคู่ (I-J)						
J \ I	I	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		$\bar{X}=3.74$	$\bar{X}=3.93$	$\bar{X}=3.68$	$\bar{X}=3.31$	$\bar{X}=3.23$	$\bar{X}=3.42$	$\bar{X}=3.56$
(1) ผู้จัดการแผนก	$\bar{X}=3.74$	-	0.20	-0.06	-0.43	-0.51*	-0.32*	-0.18
(2) ผู้อำนวยการฝ่ายขาย และลูกค้าสัมพันธ์/ ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่ง	$\bar{X}=3.93$		-	-0.25	-0.62*	-0.71*	-0.51	-0.37
(3) หัวหน้างาน	$\bar{X}=3.68$			-	-0.37	-0.45*	-0.26*	-0.12
(4) เจ้าหน้าที่บัญชีและ การเงิน	$\bar{X}=3.31$				-	-0.08	0.11	0.25
(5) เจ้าหน้าที่ลูกค้า สัมพันธ์	$\bar{X}=3.23$					-	0.19	0.33
(6) พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	$\bar{X}=3.42$						-	0.14
(7) อื่นๆ	$\bar{X}=3.56$							-

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุดแบบรายคู่ ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

2. กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งกับกลุ่มเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน และกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

3. กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรตามตัวแปรสถานภาพของพนักงาน

สถานภาพของพนักงาน	ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	<i>SD</i>		
	พนักงานประจำ	3.53		
พนักงานสัญญาจ้าง	3.31	0.27		

n = 109

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด โดยมีผลสรุปดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผลของการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมของบริษัท
- 2) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยความเป็นเลิศในแต่ละปัจจัยสร้างความเป็นเลิศของบริษัท
- 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

1.2 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศโดยรวมขององค์กรแตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานประจำทุกระดับในองค์กรของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ หน่วยงานภายในนิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (บ่อวิน) จำนวน 150 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำทุกระดับในองค์กรของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด ที่ได้จากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 109 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอลคอมเพล็กซ์ จำกัด ทั้ง 9 ด้าน

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาเก็บข้อมูล 1 อาทิตย์ โดยผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากพนักงานของอีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด จำนวน 150 ฉบับ คัดเลือกที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 109 ฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Least Significance Difference (LSD)

1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 67.89 มีอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 47.71 มีรายได้ระหว่าง 10,000 - 25,000 บาท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 77.06 มีการศึกษาดำเนินปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 64.22 มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานอื่น ๆ ในจำนวนที่เท่ากันคือ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.78 และมีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 91.74

1.4.2 ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่า

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรในภาพรวม ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านผลกระทบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.94$) รองลงมาคือด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ($\bar{X}=3.68$) ด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X}=3.64$) ด้านทรัพยากรอื่น ๆ ($\bar{X}=3.58$) ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน ($\bar{X}=3.49$) และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.44$) ตามลำดับ

สำหรับอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.40$) และน้อยที่สุดคือ ด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ($\bar{X}=3.22$)

นอกจากนี้ในแต่ละรายด้านยังจำแนกออกเป็นรายข้อตามรายละเอียดดังนี้ คือ

- 1) ด้านผลกระทบต่อสังคม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 2) ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ
- 3) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ
- 4) ด้านทรัพยากรอื่น ๆ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ
- 5) ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ
- 6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ
- 7) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ
- 8) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ
- 9) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

1.4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 5) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 3 – 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(2) กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 1 - 3 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 – 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 1 - 3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 3 – 5 ปี

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(2) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งกับกลุ่มเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน และกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(3) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอลคอมเพล็กซ์ จำกัด ในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลโดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร พบว่า

จากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า มีปัจจัยอีกหลายด้านที่มีความเป็นเลิศอยู่ในระดับ

ปานกลาง ซึ่งสามารถหิบขมมาเป็นข้อพิจารณาเพื่อปรับปรุง โดยเฉพาะด้านความพึงพอใจของพนักงานและด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งทั้ง 2 ด้านดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่จะต้องสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ให้ได้ และอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ซึ่งมีระดับของปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ยปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยด้านนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการเติบโตและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดขององค์กรให้บังเกิดผลสูงสุด จึงสมควรมีการดำเนินการในทางที่จะปรับแก้ไขมาใช้เป็นประเด็นพิจารณาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขต่อไป จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

1) ด้านผลกระทบต่อสังคม

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลกระทบต่อสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ กล่าวได้ว่า บริษัทเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ดังนั้นบริษัทจึงมีการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง การจัดให้มีเงินกองทุนเพื่อพัฒนาชุมชน และการจัดการที่โปร่งใส และการจัดมาตรการควบคุมดูแลเฝ้าระวังผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงถึงความรับผิดชอบของบริษัทที่มีต่อสังคม ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน โดยที่บริษัทได้กำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจให้เป็นที่ยอมรับของของสังคม จึงทำให้สังคมกล่าวถึงกิจกรรมและบทบาทขององค์กรในแง่ของภาพลักษณ์ที่ดี

2) ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการกำจัดของเสียภาคอุตสาหกรรมและภาคพาณิชย์ ($\bar{X} = 4.05$) ได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น และสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่า ความสามารถหลักของบริษัทเป็นความเก่งของบริษัทที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับบริษัทนานที่สุด ในขณะที่อีก 3 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานการรับรองคุณภาพ ISO 9001 และ ISO 14001 ($\bar{X} = 3.79$) มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์ดีเสมอมา ($\bar{X} = 3.34$) และมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวอย่าง

มีผลกำไร ($\bar{X} = 3.25$) บริษัทควรต้องติดตาม ตรวจสอบดูว่าแนวทางใด หรือวิธีการใด ที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จที่องค์กรต้องการ และต้องเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอันเป็นการตรวจสอบดูแล กระตุ้นเตือน และการปรับตัวให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน โดยอาจคาดการณ์ถึงความผันผวน ที่อาจเกิดขึ้นแล้วหาหนทางแก้ไขความผันผวนนั้น ก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือหลังจากเกิดขึ้นแล้วก็ได้ หรือประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรว่า สามารถบรรลุประสงค์หรือไม่ การดำเนินการมีประสิทธิภาพเพียงใด และควรต้องปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เพราะเนื่องจากกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการวัดผลงานขององค์กร หากข้อมูลการปฏิบัติงานมีความคาดเคลื่อนจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของบริษัทคาดเคลื่อน และจะทำให้บริษัทไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้

3) ด้านภาวะผู้นำ

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมากทุกข้อ อาจกล่าวได้ว่า การที่บริษัทจะเป็นเลิศได้นั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคน พร้อม ๆ กับวัตถุประสงค์ที่แน่วแน่ขององค์กร เพราะผู้นำองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อทิศทางและความอยู่รอดขององค์กร หากผู้นำองค์กรมีความหนักแน่นและชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญส่วนใหญ่ มักเริ่มต้นมาจากผู้นำองค์กรที่จะเป็นแบบอย่างให้สมาชิกขององค์กรดำเนินรอยตาม เพื่อผลสำเร็จของนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีความเข้าใจกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น บุคลากรในองค์กร ลักษณะองค์กรของตนเองรวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

4) ด้านทรัพยากรอื่น ๆ

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านทรัพยากรอื่น ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ คือ ทรายี่ห้อขององค์กรเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ($\bar{X} = 3.79$) องค์กรมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Suppliers) อยู่ในเกณฑ์ดี ($\bar{X} = 3.64$) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.61$) มีระบบในการตรวจสอบและติดตามงบประมาณอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.51$) อาจกล่าวได้ว่า บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันหลายประการ โดยเฉพาะมีจุดแข็งที่แข็งแกร่ง และยังสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงาน

เหล่านี้ย่อมอยู่เสมอ ซึ่งจุดแข็งเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในขณะที่อีก 1 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีระบบในการควบคุมคุณภาพโดยรวมประยุกต์ใช้ในองค์กร ($\bar{X} = 3.35$) ดังนั้นในส่วนนี้บริษัทควรต้องปรับปรุงระบบในการควบคุมคุณภาพโดยรวมที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่งการจัดการคุณภาพจะประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และปรับปรุงคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการจัดการกระบวนการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ คือ รถทุกคันมีระบบ GPS ควบคุมกระบวนการขนส่งทางของเสีย ($\bar{X} = 3.66$) กระบวนการดำเนินงานรวดเร็วเป็นไปตามมาตรฐาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.57$) มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ใช้งานทันสมัยและรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.50$) และ มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผล การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.46$) กล่าวได้ว่า บริษัทมีระบบหรือขั้นตอนดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า โดยการส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงในกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ฯลฯ ที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในขณะที่อีก 1 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัด ($\bar{X} = 3.26$) ในส่วนนี้บริษัทควรปรับปรุงการทำ Benchmarking เพราะการศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรจะช่วยประหยัดเวลา และการทดลองผิดถูกให้น้อยลงนับเป็นเส้นทางลัดในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งการทำ Benchmarking สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรด้วยการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ หรือวิธีปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้ได้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำไปปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศ

ขององค์กรอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.65$) องค์กรเน้นการพัฒนาตนเองของกลุ่มตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการควบคุม ($\bar{X} = 3.53$) และทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการแก้ไขและป้องกันปัญหาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.44$) กล่าวได้ว่า พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ “ทุนมนุษย์” การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงาน และรางวัลแก่พนักงาน การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่องค์กรที่เป็นเลิศ สิ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือพนักงานที่ทำให้องค์กรมีความสามารถและมีศักยภาพ นอกจากนั้นพนักงานในองค์กรยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานขององค์กรต้องมีทักษะต่าง ๆ จึงจะสามารถให้มีความเป็นเลิศได้ ในขณะที่อีก 2 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.31$) และองค์กรตระหนักและเห็นคุณค่าในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.28$) ในส่วนนี้ บริษัทควรต้องมุ่งให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงาน นอกจากนี้บริษัทควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มาก เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

7) ด้านนโยบายและกลยุทธ์

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านนโยบายและกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรเหมาะสมกับสภาวะการณ์ทางการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.47$) และองค์กรใช้นโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.45$) กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรสรรทรัพยากรที่ธุรกิจที่มีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่อีก 3 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์กรนำใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด (KPI) เพื่อบรรลุตามนโยบายและกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.40$) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นที่ทราบและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย ($\bar{X} = 3.36$) หน่วยงานภายในองค์กรกำหนดแผนงานและงบประมาณตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.34$) เพราะฉะนั้น บริษัทต้องกำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ จะ

ต้องมีการกำหนดโครงการที่จะดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจะต้องสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป รวมทั้งจะต้องมีการกำหนดงบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่กำหนดไว้ให้สอดคล้อง โดยเริ่มจากการกำหนดภารกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการและกฎเกณฑ์ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร

8) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ กลุ่มตัวอย่างมีผลผลิตภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.52$) ซึ่งให้เห็นว่า บริษัทได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อีก 4 ข้อ ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตค่าตอบแทน สวัสดิการและอื่น ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง เทียบได้กับมาตรฐานตลาดแรงงาน ($\bar{X} = 3.38$) เป้าหมายของกลุ่มตัวอย่างและองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.17$) กลุ่มตัวอย่างให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรในวงกว้าง ($\bar{X} = 3.14$) และกลุ่มตัวอย่างมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 2.91$) อาจกล่าวได้ว่า การที่บริษัทคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ บริษัทต้องให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจ การดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น การให้สิทธิในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากร โดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ ในขณะที่เดียวกันองค์กรต้องสนับสนุนในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพและความก้าวหน้าด้วย

9) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ

ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การด้านความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การอยู่ในระดับปานกลางทุก อาจกล่าวได้ว่า ความเป็นเลิศขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากการบริการไม่สามารถสร้างความพอใจหรือไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาบริการให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจใช้บริการที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับตนเองมากที่สุด เพราะฉะนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์การใด ๆ ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มุ่งให้ความสนใจต่อลูกค้าคือ บริษัทต้องให้ความสำคัญกับลูกค้ามาก ๆ เพราะถือว่าลูกค้ายังจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ การนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าจะเป็นส่วนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและภาพลักษณ์ที่องค์การนำเสนอออกมาได้ว่าองค์การจะสร้างความแตกต่างให้องค์การห่างจากคู่แข่ง ด้วยวิธีการใด เพื่อสร้างและดึงดูด รักษาลูกค้าให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้เกิดการเชื่อมต่อกับกระบวนการภายในไปสู่ผลลัพธ์ที่จะมีให้กับลูกค้าดียิ่งขึ้น คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าเป็นคุณค่าที่แตกต่างอยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ บริษัทต้องมีความเป็นเลิศในเชิงปฏิบัติการของการแข่งขันด้านราคา คุณภาพสินค้า และตอบสนองที่มีคุณภาพ ส่วนความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้า นั้น องค์การต้องเน้นถึงคุณภาพความสัมพันธ์ให้มากกว่าลูกค้า รวมทั้งบริการที่เหนือกว่าและแตกต่างกว่า ด้วยความครบถ้วนสมบูรณ์ และส่วนของความเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการนั้นต้องมุ่งเอาใจใส่ไปยังลักษณะการใช้งาน คุณสมบัติที่โดดเด่นต่าง ๆ และสมรรถนะโดยรวมทั้งหมดของการบริการ

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่เพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การสูงกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะเพศหญิงมีความสนใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การและเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ภายในในระดับที่มากกว่าเพศชาย ทำให้มองภาพต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นภาพเชิงบวกมากกว่าเพราะรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า

2) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจกล่าวได้ว่า อายุไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์การ

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ใกล้เคียงกัน คือ อยู่ระหว่าง 10,000 - 25,000 บาท จึงทำให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรและเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ภายในไม่แตกต่างกัน

4) กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจกล่าวได้ว่า เป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าปริญญาตรี มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน หรือการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรและเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ภายในไม่แตกต่างกัน

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งต่ำกว่า 1 ปีกับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 3 - 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในตำแหน่งเกินกว่า 5 ปี มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน การอบรม ดูงาน หรือการสัมมนาเกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(2) กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 1 - 3 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 - 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 1 - 3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 - 5 ปี อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน การอบรม ดูงาน หรือการสัมมนาเกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กร ไม่ได้เป็นตัวแปรสำคัญต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรของกลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 - 5 ปี แต่ขึ้นอยู่กับตัวของพนักงาน เป้าหมาย และลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่ว่ามีมากหรือน้อย หรือเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งใด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุงานในตำแหน่งหรือประสบการณ์ของแต่ละคน จึงทำให้กลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่งระหว่าง 1 - 3 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานในตำแหน่ง 3 - 5 ปี

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนกมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(2) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งกับกลุ่มเจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน และกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์/ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่งมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(3) กลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ และกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

อาจสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการแผนก ผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน การอบรม ดูงาน หรือการสัมมนาเกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้จัดการแผนก ผู้อำนวยการ และหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรสูงกว่าทุกกลุ่ม

7) กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพของพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน การอบรม ดูงาน หรือการสัมมนาและการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยสร้างความเป็นเลิศขององค์กรไม่แตกต่างกัน

2. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ด้านภาวะผู้นำ ควรมีนโยบาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การมอบอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง และการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ประจำปี

1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เช่น จัดกิจกรรมกีฬา ขกย่องและเชิดชูพนักงานที่ปฏิบัติดีเด่น และมี การประเมินทัศนคติของพนักงานเป็นประจำปีอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ควรมีการสร้าง ความเข้าใจในนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรและให้มีการมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย เช่น จัดทำคู่มือ การอบรมสัมมนา การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และชี้แจงนโยบายให้กับพนักงานทราบ
3. ด้านทรัพยากรอื่นๆ ควรมีการควบคุมระบบในการตรวจสอบและติดตามงบประมาณอย่างชัดเจน รวมทั้งมีหน่วยงานที่ดูแลระบบในการควบคุมคุณภาพ
4. ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัด
5. ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น เช่น แข่งขันกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน การจัดกิจกรรมท่องเที่ยว กินเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น
6. ด้านความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ควรให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีการดูแลเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกระดับ
7. และมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการที่มีคุณภาพต่อไป
8. ด้านผลกระทบต่อสังคม ควรมีเจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง และควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมทางด้านสังคม เพื่อเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่น ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุชุมชน และเคเบิลทีวีท้องถิ่น
9. ด้านผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ควรมีการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำผลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการใช้ (Balanced Scorecard-BSC) ในบริษัท โดยเน้นมุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และมุมมองด้านประชาชนและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดเป้าประสงค์ได้ในหลายมุมมอง มีแนวทางในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ

ปฏิบัติ และทำให้ทราบว่าบริษัทสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ของบริษัทอย่างแท้จริง

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) ความสามารถในการแข่งขันบริษัทกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานบริษัท

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จันทร์ แซ่ถี่. (2548). การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์การ กรณีศึกษา: เทสโก้ โลดส์ ซูเปอร์เซ็นเตอร์. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เจนวิทย์ ชนะวิทย์. (2548). การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์การ กรณีศึกษา: บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- ธนชัย ขมจินดา. (2545). หน่วยที่ 4 ความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 152-153. นนทบุรี. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พลิน ภูจรรณ. (2540). การจัดการข้ามวัฒนธรรม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 37(1), 53-62
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการด้วย Balance Scorecard. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- มนูญ วงศ์อารี. (2540). *คู่มือการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาหัวหน้างาน*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา.
- ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี และ คาล์เตอร์ มารี. (2546). *การจัดการพฤติกรรมองค์กร*. (วิรัช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เอช เอ็น กรุ๊ป.
- วิเชียร เลิศโลกานนท์. (2545). หน่วยที่ 8 การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม*. หน้า 152-153. นนทบุรี. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- _____. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2542). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหารบุคคลแผนใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์

- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human resource management*.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เสาวนีย์ ทวีกิจเกษม. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา: บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- อติคม ตระกูลชวลิต. (2545). *ศึกษาปัจจัยภายในบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จให้องค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- อรุณ รักธรรม. (2525). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2530). *การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- Bourgeois, L.J., III, Irene M. Duhaime and J.L. (1999). *Stimpert Strategic Management: A Managerial Perspective*. 2th ed. Tokyo: The Dryden Press.
- Charles, W.L. Hill and Gareth R. Jones. (1998). *Strategic Management and Business: An Intergrated Apporach*. 4th ed. New York: Honghton Mifflin.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Without Tears*. New York: Mc Graws Hill.
- Edward E Lawler III. (2003). Center for Effective Organization Marshall School of Business University of Southern California.
- Frank Buytendijk. (2003). Business Performance Mangement. . [Online]. Available: <http://www.pdamobiz.com/forum/forumposts.asp?TID=5973&PN=1>. [Accessed October 1, 2009].
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. : Harvard Business School Press.
- Lawrence M.Miller. (2003). The High- Performance Organization An Assessment of Virtues and Value Prepare for the European BAHA' I Business Forum.
- Millet, John D. (1954). *Mangement in the public service*. New York: Mc Graws Hill.

- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1995). *Essentials of organizational behavior*. 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
[PDF/Framework_Ext_Resources.pdf](#). [Accessed October 1, 2009].
- Prahalad, C.K., and Gray Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* Review: 25.
- Senge, Peter M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- The European Foundation for Quality Management. (2006). Framework for Management of External Resources. Available: http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/PDF/Framework_Ext_Resources.pdf. [Accessed October 1, 2009].
- Robbins, Stephen P. (1998). *Organization behavior: Concepts, controversies*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wheelen, Thomas and Hunger, David J. (2002). *Strategic Management and Business*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. 3th ed. New York: Harper International Edition

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวคิดองค์กรที่ชาญฉลาดของ Micheal E. McGill และ John W. Slocum Jr.

แนวคิดองค์การอมตะของ James C. Collins และ Jerry Porras

แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ (Organizing Genius) ของ Warren G. Bennis & Patricia Ward Biederman

แนวคิดองค์กรที่ชาญฉลาดของ Micheal E. McGill และ John W. Slocum Jr.

Michael E. McGill and John W. Slocum, Jr., believe that some companies are simply smarter than others. Smart organizations don't simply change—they learn. Smarter organizations actively manage every key process to ensure continuous improvement. They create competitive environments and corporate practices that promote learning for everyone. It is the rate at which individuals learn that determines an organization's sustainable competitive advantage. Smarter organizations and smarter managers survive and thrive.

In *The Smarter Organization*, based on years of hands-on work with some of the world's most successful corporations, McGill and Slocum will show you how to make the idea of the learning organization become a practical reality in your company. Drawing upon real-life examples from over 175 companies, this book reveals what makes for a learning organization and how you can make your company smarter. You will learn how to create a learning culture, how to craft a learning strategy, how to design structures and systems that promote learning, how to motivate a work force through learning, and how to lead a learning organization.

McGill and Slocum challenge today's popular approaches to organization and management. They argue for shifting the criteria of corporate and individual success from past performance to present improvements, from what have you done to what have you learned, from changing to getting smarter. *The Smarter Organization* shows that sustaining corporate success depends on unlearning business as usual, relearning key success factors, and learning new perspectives and behaviors. Whatever you have known, believed, or thought to be true about success in today's business world will be challenged by *The Smarter Organization*.

In engagements with clients ranging from owner-operated start-ups to Fortune 100 conglomerates, McGill and Slocum have tackled management problems in a style that brings cutting-edge management thinking to real-time business problems. They are insightful, iconoclastic, direct, and provocative.

A complete guide to ...

In *The Smarter Organization*, based on years of hands-on work with some of the world's most successful corporations, McGill and Slocum will show you how to make the idea of the learning

organization become a practical reality in your company. Drawing upon real-life examples from over 175 companies, this book reveals what makes for a learning organization and how you can make your company smarter. You will learn how to create a learning culture, how to craft a learning strategy, how to design structures and systems that promote learning, how to motivate a work force through learning, and how to lead a learning organization.

แนวคิดองค์การอมตะของ James C. Collins และ Jerry Porras

Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

Jerry Porras' and Jim Collins' *Built to Last* is a philosophical blueprint based on research into the development of some of the United States' most successful corporations. Recognizing struggling competitors whose businesses disappear after a period of time, Collins and Porras focus their research towards 18 bona fide, "visionary" companies and analyze them in accordance with guidelines they've set on what makes a good company. Selection criteria and research between the two authors was extensive, with attention paid towards companies with average founding dates of 1897 and prior along with a surefire system evaluating companies as start-ups, midsize companies, and large companies. In the face of sociological events, Porras and Collins wanted to answer the question "what makes the truly exceptional companies different from the other companies?" with an emphasis on timeless management principles instead of trends and innovations like employee empowerment and shared values.

Porras and Collins learned that their prior beliefs were misfires. During a six year research process, they "unlearned" much of what they learned with large corporations' successes. In place of former beliefs lays a new groundwork for what exemplifies visionary companies. Here are some of the former myths removed with their research:

1. A great idea is needed to start companies
2. Visionary organizations need charismatic leaders
3. Maximizing profits is the dominate goal with visionary companies
4. Visionary companies focus on beating competitors
5. Hiring outsiders as CEO's is the best way to spark an organization

Some of the core beliefs Porras and Collins discuss in *Built to Last* include preserving a core ideology, the BHAG (Big Hairy Audacious Goals) concept, owning a cult-like culture, trying new things, refusing the idea of a "great idea" to start a company, and consistent innovation. Preserving a core ideology allows companies stay in tune with competition through the constant evolution of products. The BHAG (Big Hairy Audacious Goals) philosophy encourages organization leaders to conduct paradigm shifts with their products by constantly launching missions, like new products and the building of "firsts." Both authors also dive into the "cult-like culture" mantra, where every single employee in the company must adapt to a leader's vision and become cohesive and non-fragmented to survive. Porras and Collins provide the examples of fantastic department store sales people and companies' devotion to technological products as milestones.

Other philosophies described in *Built to Last* include constant innovation, "refusing the idea of a great idea", and embracing evolution. According to the authors, innovating allows companies to keep products and services updated to beat the competition. They use Boeing Engineering as an example of an innovative leader and rival McDonnell Douglas as a company struggling to meet industry standards. Porras and Collins denounce the "great idea" based on research that found many past founders did not start companies with established ideas (i.e. Hewlett Packard's involvement with failed products prior to discovering electronics as a niche.)

In essence, *Built to Last* is an analysis of how visionary companies should operate. It revolves around value arrangement and does not specifically ask companies to fire employees, remove resources, etc. It asks for companies to assume a workmanlike culture and keep an eye out for tomorrow and the long term.

Chapter Summaries

Chapter 1 – Best of the Best

This chapter reiterates the author's intentions of describing visionary companies, not visionary product concepts, market insights, or visions. Porras and Collins define a visionary company as a "premier institution in their industries, widely admired by their peers and having a long track record of making a significant impact on the world around them." They define a visionary company as an organization and describe powerful individual leaders and ideas as inevitably short-lived. Both authors ask readers to compile a list of visionary companies according to reputation, contribution to society, life before 1950, and more. Porras and Collins outline their goals of selecting visionary companies and "comparison companies" that don't quite match visionary status.

Chapter 2 – Clock Building, Not Time Telling

In this chapter, Porras and Collins liken the longevity of a company to time telling and clock building. According to the authors, time telling is "having a great idea or being a charismatic visionary leader" and clock building is "building a company that can prosper far beyond the presence of any singer leader and through multiple product life cycles." Porras and Collins explain the importance of building an organization's "core value system" instead of relying on great product ideas, charismatic leaders, and paying too much attention to profit. They denounce the idea of charismatic leaders and explain the "great idea" myth by pointing out Bill Hewlett and Dave Packard's ventures into non-electronic products and Masaru Ibuka's Sony Corporations brainstorming sessions on which products to make after starting the company.

Chapter 3- More than Profits

In this chapter, Porras and Collins talk about how important it is to recognize that core ideology alone does not make a visionary company, since everything around you is always changing. In order to meet the demands of a changing world, companies "must be prepared to change everything about itself except its basic beliefs as it moves through corporate life." According to the authors, companies must preserve its core ideology while allowing room for the manifestations of the core ideologies to change. This means product lines, profit strategies, cultural tactics, and organization structure can change – but a core ideology should not. "Preserving the core and stimulating progress" tactics are discussed.

Interlude – No "Tyranny of the Or" (Embrace the "Genius of the And")

In this chapter, Porras and Collins make reference to their use of the yin/yang symbol from Chinese philosophy in order to explain the visionary mentality of not "oppressing themselves to the tyranny of the OR" – which means hell for those that cannot live with two contradictory ideas at the same time. According to the authors, inferior companies hold proclamations such as – "you can invest for the future or do well in the short-term" and "you can have low cost or high quality." This limits companies to a short-minded frame of reference where there is only one choice, but not both. The authors ask readers to embrace both extremes and to figure out a way to have both choices. Visionary companies find ways to do well in the short-term and long-term, rather than sacrifice one for the other. They don't look for a balance – rather, acquiring both to the max. The purpose of the yin/yang symbol is to illustrate this concept.

Chapter 4 – Preserve the Core/Stimulate Progress

This chapter describes the ways companies should do business by being able to adapt and change over time in response to market conditions. Over time, competencies, strategies, and goals change but the core ideology must remain intact. One visionary company Porras and Collins use as an example of one preserving its core is Boeing and its fleet of 747 jumbo aircrafts. In the 1950s, Boeing ventured into new territory and took a gamble on building commercial airliners instead of sticking to military aircraft, which earned most of its profit. As a result, its rival Douglas Aircrafts was left in the dust.

Both authors sat that the drive for change in a visionary company is internal, where philosophy takes precedent over external forces like market conditions and profit motives to make

them change. Visionary companies must have the confidence to set the “big hairy audacious goals” discussed in the next chapter. They also instill mechanisms in place to preserve the core and stimulate progress.

Chapter 5- Big Hairy Audacious Goals

Chapter 5 discusses a visionary company characteristic of taking risk and “setting super goals” as a hallmark for success. It starts off with Boeing’s pursuit of the commercial airline market in the 1950’s, which was underdeveloped and needing a major player for jet aircrafts. Unlike its rival Douglas Aircraft, who avoided entering the commercial market, Boeing took a gamble and developed a prototype for the commercial airliners used today.

This chapter introduces the “BHAG” concept as a way for companies to enhance team spirit and shooting for goals to become visionary. Porras and Collins describe BHAGs as nearly impossible, but possible with confidence and a bit of arrogance on behalf of the company. It stresses high commitment and working outside of a comfort zone. The Kennedy moon mission is also an example of a BHAG.

Chapter 6 – Cult-like Cultures

Porras and Collins discuss visionary companies as not a great place to work for everyone. All employees within a visionary company must adapt and embrace the core values assigned to them in order for the organization to make strides. According to the authors, visionary companies are demanding of its employees to seek accomplishment and to follow the core ideology. The authors outline four common characteristics of cults that apply to the visionary organizational philosophy – fervently held ideology, indoctrination, tightness of fit, and elitism.

- Fervently held ideology – All employees believe strongly in the company ideology.
- Indoctrination – Management is responsible for introducing and encouraging the proper work culture to employees.
- Tightness of fit – Employees not believe in the same ideology should switch positions or be fired altogether.
- Elitism – Recognizing the sense of responsibility that comes from being a member of a visionary company.

The beginning of Chapter 6 uses Nordstrom as an example of a visionary company where an interviewer tells an interviewee what is expected of him, in accordance with the company philosophy of excellent customer service and starting from the bottom to work your way to the top.

Chapter 7 – Try a Lot of Stuff and Keep What Works

This chapter discusses Porras’ and Collins’ visionary company research and how they’ve come to the realization experimentation, trial & error, accidents, and opportunism were ahead of detailed strategic planning. An example of Johnson & Johnson’s accidental discovery of using talc as a skin soother after customers complained of skin irritation from medicated plastics they were producing. They sold packaged “baby powder” soon after. Other example companies include SM getting into the masking tape business and Walmart introducing people greeters.

Both authors describe opportunistic experimentation through trial and error as a way to make evolutionary progress. According to Porras and Collins, five ways to make evolutionary progress includes:

1. Giving ideas a quick try
2. Accept mistakes and letting the weakest die
3. Taking small steps to achieve small failures in order to get ahead

4. Persistence
5. Building a “ticking clock” as described in Chapter 1 to turn the aforementioned points into a process.

Chapter 8 – Home Grown Management

Porras and Collins describe a characteristic of visionary companies as likely to hire inside employees to high positions as opposed to other organizations that “hire from the outside.” This allowed for consistent excellence in leadership from within the ranks, from employees who have adhered to the company’s core ideology. In the overall picture, this is a way for companies to preserve the core while stimulating progress – a mantra discussed in Chapter 4.

To support their claims, both authors cite comparison companies are six times more likely than visionary companies to hire their CEO from a pool of outside applications. At visionary companies, only 4% of CEOs came from the outside.

Chapter 9 – Good Enough Never Is

In this chapter, Porras and Collins ask wannabe visionary companies to ask the follow question: “how can we do better tomorrow than we did today?” instead of lesser questions posed by lesser companies like “how well are we going” and “how well do we have to perform in order to meet the competition.” They reject the idea of a “finish line” and define a visionary company as one who is never satisfied with its results. All visionary companies hold high standards and reject the practices of comparison companies that make money off successful products. Porras and Collins stress investing for the future and adapt to newer ideas and technology earlier than others. Out of 18 companies researched, 16 were found to drive themselves harder for improvement.

Chapter 10 – The End of the Beginning

In this chapter, Porras and Collins use the “end of the beginning” concept to explain how visionary companies translate their core ideologies into the every day workings of the organization. Core ideology is translated into the strategies, behaviors, business practices, and goals of the organization. Porras and Collins used Hewlett-Packard as an example of a “core ideology into practice” organization with their management methods of providing well defined objectives to employees and allowing them as much freedom as they wanted to work towards that goal with the intention of recognizing the individual’s efforts throughout the organization.

Some business practices Porras and Collins explain are paying attention to details, combining pieces to perform tasks (i.e. employee talents), asking if a practice is appropriate to a company’s ideology and goals instead of “is this practice good?” and taking care of misalignments within the organization.

Chapter 11 – Building the Vision

“Building the vision” is a rearrangement of values intended to stimulate progress. It asks potential visionary organizations to strive for self-improvement day in and day out and to invest in new technologies and new management methods to take risks instead of lying back and remaining conservative. An eye should always be kept for the long term instead of the short term, even when it is hard to do so.

แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ (Organizing Genius) ของ Warren G. Bennis & Patricia Ward Biederman

Bennis: "The genius of Great Groups is that they get remarkable people -- strong individual achievers -- to work together to get results. But these groups serve a second and equally important function: they provide psychic support and personal fellowship. They help generate courage. Without a sounding board for outrageous ideas, without personal encouragement and perspective when we hit a roadblock, we'd all lose our way."

การพัฒนาคุณภาพองค์กรอัจฉริยะ(Smart Quality Develop Organization : SQDO)

ปัจจุบัน คำว่า “คุณภาพ” เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการ กระบวนการคุณภาพมากมายที่บรรดานักวิชาการทั้งหลายคิดค้นขึ้น มีลำดับวิธีการและขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพที่แตกต่างกันไป แต่ทั้งหมดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือ “คุณภาพ”

เมื่อเรามีคุณภาพ จะทำให้สินค้าขายได้ รายได้สูงขึ้น

เมื่อเรามีคุณภาพ จะทำให้ลูกค้าพอใจ มีลูกค้าประจำ

เมื่อเรามีคุณภาพ จะทำให้ต้นทุนต่ำลง และมีกำไรสูงขึ้น

เมื่อเรามีคุณภาพ ธุรกิจจะเป็นอย่างต่อเนื่อง อยู่รอด และเติบโต

เมื่อเรามีคุณภาพ งานก็จะเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เมื่อเรามีคุณภาพ พนักงานก็จะมีคุณภาพ รักและทุ่มเทให้องค์กร

ที่กล่าวมาแล้วล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากคำว่า “คุณภาพ”

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2550 : 27) กล่าวว่า วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 ยุคสมัย คือ

- 1) ยุคตรงตามมาตรฐาน (Fitness to Standard) หมายถึง ตรงตามทีออกแบบไว้ ตรงตามมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ
- 2) ยุคตรงกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use) หมายถึง ตรงตามที่ลูกค้าต้องการใช้งาน
- 3) ยุคเหมาะสมกับต้นทุน/ราคา(Fitness to Cost) หมายถึง เป็นที่ต้องการของทุกคน เพราะคุณภาพสูง แต่ราคาถูก หรือราคาเหมาะสม
- 4) ยุคตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirement) หมายถึง ตรงตามที่ลูกค้าต้องการรวมทั้งความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้าด้วย

จาก วัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ จึงทำให้เกิดปรมาจารย์แห่งคุณภาพ (Quality Guru) จำนวนมากมาย อาทิ (วิฑูรย์ สิมะ โขคดี. 2550 : 29-53)

ชีวฮาร์ท (W.A. Shewhart) ผู้ริเริ่ม การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control : SQC) และการพัฒนาแผนการควบคุม (Control Chart)

จูรัน (Jurun) ได้ให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหาสำคัญเพียงสองสามประเด็น (Vital Few) ซึ่งเมื่อแก้ไขแล้วจะให้ผลที่ใหญ่หลวง ซึ่งทำให้ปัญหาส่วนใหญ่หมดไปด้วย จูรันได้ให้องค์ประกอบด้านคุณภาพไว้ 3 องค์ประกอบ คือ การวางแผนคุณภาพ(Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

เดมมิ่ง (W.E. Deming) ผู้บัญญัติ หลักการบริหารคุณภาพ 14 ข้อ และการปรับปรุงระบบการผลิตและให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรเดมมิ่ง คือ PDCA (Plan Do Check Action) นอกจากนั้น เดมมิ่งยังกล่าวถึง โรคร้าย 7 ประการ (The Seven Deadly Disease) ของธุรกิจอุตสาหกรรมด้วย

การ์วิน (Garvin) เป็นผู้พัฒนา “แปดมิติแห่งคุณภาพ” (Eight Dimensions of Quality) อันได้แก่ สมรรถนะ (Performance) รูปลักษณะ (Features) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความสอดคล้องกับข้อกำหนด (Conformance) ความคงทน (Durability) การบริการ (Serviceability) สุนทรียภาพ (Aesthetics) และคุณภาพที่รับรู้ (Perceived Quality) นอกจากนั้น การ์วินยังได้กำหนดการพัฒนาแห่งคุณภาพ 5 ประการ (Five Quality Bases) คือ ความยอดเยี่ยม (Transcendent) ผลิตภัณฑ์ (Product) ผู้ใช้ (User) การผลิต(Manufacturing) และคุณค่า (Value)

ครอสบี (Philip B. Crosby) ผู้บัญญัติคำว่า “คุณภาพเป็นเรื่องที่ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ” (Quality is Free) และมุ่งเน้นวัฒนธรรมของ “ความบกพร่องเป็นศูนย์” หรือ ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) นอกจากนั้นยังเป็นผู้คิดพัฒนา กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ หรือที่เรียกว่า “14 ขั้นตอนสู่คุณภาพ” (The Fourteen Steps of Crosby)

อิชิกาว่า (Ishikawa) เป็นผู้พัฒนา “เครื่องมือทางสถิติแห่งคุณภาพ” หรือที่เรียกว่า “เครื่องมือ 7 อย่างในการควบคุมคุณภาพ” (7 QC Tools) เป็นผู้พัฒนา “กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ” (QCC : Quality Control Circle) และเป็นผู้พัฒนาแนวความคิดเรื่อง “การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” (Company-Wide Quality Control : CWQC)

ไฟเกนบาม (Feigenbaum) ผู้ให้แนวคิดเรื่องต้นทุนต่ำที่สุด พัฒนา “วงจรอุตสาหกรรม” (Industrial Cycle) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์นับตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบ การทำการผลิต การนำออกสู่ตลาด และการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า นอกจากนั้นไฟเกนบาม ให้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ “การใช้ที่ปรึกษาด้านคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ” อีกด้วย

ทาคุชิ (Dr.Genichi Taguchi) เป็นผู้พัฒนาแนวความคิดเรื่อง “คุณภาพของการออกแบบ” (Effective Quality of Design) นั่นคือ คุณภาพต้องเริ่มต้นจากการออกแบบ

นอกจากปรมาจารย์แห่งคุณภาพ (Quality Guru) ที่วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวถึง ยังมีปรมาจารย์แห่งคุณภาพอีกหลายท่าน อาทิ เมื่อ ปี ค.ศ.1900 บริษัท Motorola ได้คิดค้นเทคนิคกระบวนการบริหารคุณภาพที่ชื่อว่า “Six Sigma” โดยมีเป้าหมายคือ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ลดขั้นตอนและเวลาในกระบวนการต่าง ๆ และลดปริมาณของเสียให้มากที่สุดในระดับสถิติ 6 ซิกม่า มา คือ ของเสีย 3.4 ชิ้นจากการผลิต 1,000,000 ชิ้น (Peter Pande and Larry Holpp. 2002 : 2-3) โดยกระบวนการ บริหารคุณภาพ “Six Sigma” ประกอบด้วยขั้นตอน DMAIC model ได้แก่ Define Measure Analyze Improve และ Control (Greg Brue. 2005 : 11-12)

Six Sigma เป็นกระบวนการคุณภาพอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนา โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ (Peter Pande and Larry Holpp,2002: 2-3)

- 1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 2) ลดขั้นตอนและเวลาในกระบวนการ
- 3) ลดข้อบกพร่องและผิดพลาดให้เหลือน้อยที่สุด

กระบวนการมาตรฐานของ Six Sigma ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ D : Define, M : Measure, A : Analyze, I : Improve และ C : Control ซึ่งเรียกย่อๆ ว่า DMAIC โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน สรุปได้ ดังนี้ (วชิรพงษ์ สาลีสิงห์, 2548 : 80-116)

D : Define คือ ขั้นตอนการระบุและคัดเลือกหัวข้อเพื่อการดำเนินการตามโครงการ Six Sigma ในองค์กร

M : Measure เป็นขั้นตอนการวัดความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงใน

A : Analyze ขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อระบุสาเหตุหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อปัญหา นั้น ซึ่งเรียกสาเหตุหลักนี้ว่า KPIV (Key Process Input Variable) ซึ่งต้องสามารถระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือ KPIV ของปัญหาและต้องสามารถเชื่อมโยงกับ ตัวหลักของกระบวนการ หรือที่เรียกว่า KPOV (Key Process Output Variable) ให้ได้หลักการสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การตรวจสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) พังการกระจาย (Scattering Diagram) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เป็นต้น

I : Improve ขั้นตอนนี้คือการปรับตั้งค่าสาเหตุหลัก (KPIV) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามต้องการ ด้วยการใช้นิเทศการออกแบบทดลอง (Design of Experiment : DOE) เพื่อปรับตั้งค่าสภาวะต่างๆของกระบวนการให้เป็นไปตามความต้องการ

C:Control ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งต้องดำเนินการออกแบบระบบควบคุมคุณภาพของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการจะย้อนไปมีปัญหาเหมือนเดิมอีก

เบรย์โพ ก็ และคนอื่นๆ (2545 : 28) กล่าวว่าในปี ค.ศ.1909 Shigeo Singgo ชาวญี่ปุ่น ได้พัฒนาแนวความคิดด้านคุณภาพ “โปกา โยเก” (Poka-yoke) ซึ่งเป็นคำในภาษาญี่ปุ่นแปลความหมายโดยรวมคือ กระบวนการในการป้องกันความผิดพลาด ซึ่ง วรภัทร์ ภูเจริญและคนอื่นๆ (2546 : 59-62) กล่าวเพิ่มเติมว่า Poka-Yoke ในภาษาอังกฤษ เรียกว่า Error-Proofing หรือ Error-Free ซึ่งแบ่งระบบออกได้เป็นเครื่องมือในกลุ่มที่เรียกว่า Fail-Safe Devices เครื่องมือในกลุ่มที่เพิ่มความสามารถของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการรับรู้ (Magnification of Sense) การทำซ้ำ (Redundancy) การนับถอยหลัง (Countdowns) การตรวจสอบพิเศษ (Special Checking and Control Devices)

นอกจากนั้น เบรย์โพก็ และคนอื่นๆ (2545 : 24) ยังถึงปรมาจารย์แห่งคุณภาพ (Quality Guru) อีกหลายคน อาทิ William E. Conway ชาวอเมริกา ผู้ชื่นชอบแนวความคิดของ Deming และได้เชิญ Deming มาเป็นที่ปรึกษา และต่อมาเป็นผู้พัฒนาแนวความคิด ระบบการบริหารงานที่ถูกต้อง (The Right Way to Manage) และจัดทำเป็นหนังสือ คู่มือคุณภาพของ Conway

จากแนวคิดเรื่องการพัฒนาคุณภาพที่กล่าวมาในข้างต้น แล้วลองหันมาศึกษาเรื่องวงจรหรือขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนาระบบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพได้ จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ โดยสังเขป ดังนี้

System Develop life cycle (SDLC) เป็นวงจรหรือขั้นตอนของการออกแบบและพัฒนา Software ที่นิยมใช้กันมาก เพื่อสร้าง Software ที่สนองต่อความต้องการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โดยมีขั้นตอนพื้นฐานที่กำหนดไว้เป็นไปโดยลำดับขั้น ดังนี้ (Tayntor, 2002 : 113-177)

- 1) การเริ่มต้นโครงการ (Project Initiation)
- 2) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)
- 3) การออกแบบระบบ (System Design)
- 4) การก่อสร้างระบบ (Construction)
- 5) การทดสอบระบบและการประกันคุณภาพ (Testing and Quality Assurance)
- 6) การติดตั้งระบบ (Implementation)

Rapid Application Development (RAD) การออกแบบและพัฒนาแบบนี้ จะใช้เวลาสั้นกว่า SDLC และสามารถใช่วิศวกรรมทางคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเหลือได้ทันที RAD เริ่มต้นจากการวางแผนหาความต้องการร่วม (Joint requirements planning : JRP) และการปรับปรุงพัฒนา

ร่วมกัน (Joint Application Development : JAD) ซึ่ง RAD นี้ อาจประยุกต์ใช้ในขั้นตอน Project Initiation ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของ SDLC หรือขั้นตอน Define ใน DMAIC (Tayntor, 2002 : 205)

Interface-Oriented Design การออกแบบด้วยวิธีนี้มีวงรอบการดำเนินการ คือ (วี ชู กิตติกุล : 2550)

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาหรือออกแบบ (Vision)
- 2) การกำหนดกรอบความคิด (Conceptualization)
- 3) การวิเคราะห์และออกแบบ (Analysis and Design)
- 4) ขั้นตอนการออกแบบวิธีซ่อนทับจุดมุ่งหมาย (Interface-Oriented Design)
- 5) ออกแบบและทดสอบ (Design and Testing)
- 6) ขั้นตอนการติดตั้ง (Implementation)

Prototyping เป็นรูปแบบในการพัฒนาระบบรูปแบบหนึ่ง โดยพยายามหาต้นแบบที่เป็นตัวอย่างและทำการออกแบบพัฒนาระบบไปสู่ต้นแบบนั้น ๆ การดำเนินการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (Tayntor, 2002 : 212)

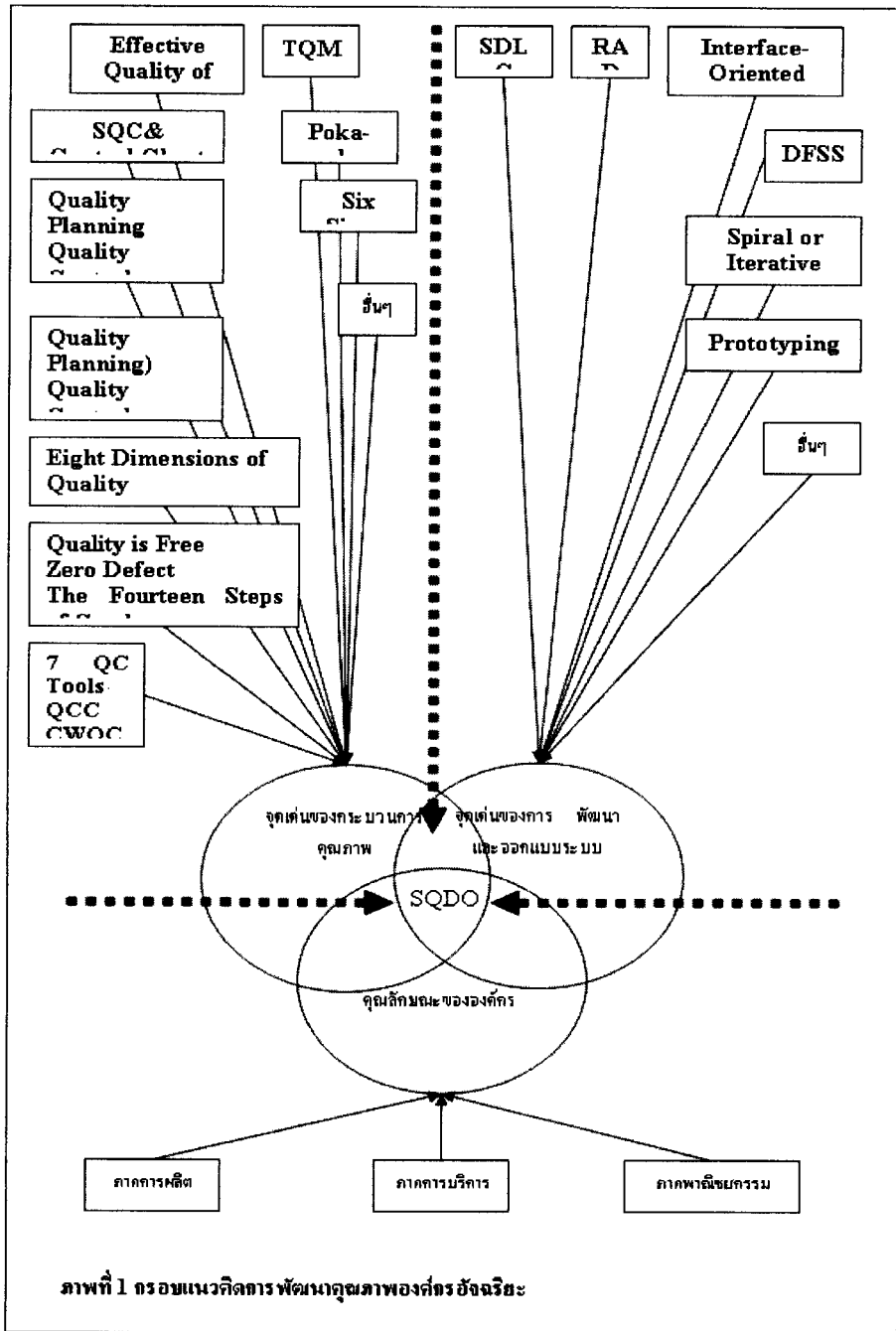
- 1) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้า (Increased customer participation)
- 2) การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างลูกค้าและองค์กร (Improved Communication)
- 3) ลดความกำกวมและคลุมเครือ (Reduced Ambiguity)
- 4) เพิ่มความเร็ว (Increased Speed)

Spiral or Iterative Development เป็นการพัฒนาระบบแบบวงกันหอย ซึ่งประกอบด้วยวงจรการพัฒนา คือ Analysis Design Construction Testing Implementation ซึ่งกระทำเช่นนี้ตั้งแต่ช่วงเล็กพัฒนาขยายออกไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (Tayntor, 2002 : 213-214)

Design for Six Sigma (DFSS) เป็นกระบวนการออกแบบสำหรับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ หรืออาจประยุกต์ได้ในออกแบบเพื่อปรับปรุงสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อให้เกิดคุณภาพ โดยใช้กระบวนการ Six Sigma (Greg Brue. 2005 : 4-7) ซึ่งขั้นตอน DFSS ประกอบด้วย DMADV Model ได้แก่ Define Measure Analyze Design และ Verify

กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กรอัจฉริยะ (Smart Quality Develop Organization : SQDO) จากการศึกษากระบวนการพัฒนาคุณภาพและการออกแบบพัฒนาระบบ จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนเห็นว่า หากรู้จักการนำจุดเด่นในแต่ละส่วน นำมาบูรณาการกับคุณลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงานแล้ว จะก่อเกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กรอัจฉริยะ (Smart Quality Development Organization : SQDO) ขึ้นใหม่ตามกรอบแนวคิด ในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพองค์กรอัจฉริยะ จากกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีหรือกระบวนการคุณภาพ และกระบวนการออกแบบพัฒนาระบบที่ถูกค้นพบ ล้วนแล้วแต่เกิดจากการคิดค้นในสภาพเหตุการณ์ ระยะเวลา และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านบุคลากร เงินทุน กฎหมาย แนวคิด ประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเชื่อ ในยุคเกษตรกรรม ก็มีความเชื่ออย่างหนึ่ง ในยุคอุตสาหกรรมก็มีความเชื่ออีกอย่างหนึ่ง ในยุคข้อมูลข่าวสารก็มีความเชื่ออีกอย่างหนึ่ง ในประเทศแต่ละประเทศก็มีความเชื่อแตกต่างกัน ในแต่ละศาสนาก็มีความเชื่อที่แตกต่างกันเช่นกัน ดังนั้น หากเราสามารถนำจุดเด่นในแต่ละส่วนมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงานของเราแล้ว จะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์กรของเราอย่างสูงสุดต่อไป



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ

บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร โดยขอบเขตของการวิจัยจะวิเคราะห์ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ดังนั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลนี้เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความร่วมมือทางผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารทุกท่าน กรอกแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด และตอบทุกข้อ โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนด ซึ่งในการตอบแบบสอบถามนี้ผู้ตอบไม่ต้องระบุชื่อ-นามสกุลของท่าน ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกปิดเป็นความลับซึ่งจะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามนี้ มีทั้งหมด 7 แผ่น (รวมแผ่นนี้) ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไป จำนวน 1 แผ่น

ส่วนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์กร จำนวน 5

แผ่น

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

 หญิง ชาย

2. อายุ

 ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี

3. รายได้

 10,000 - 25,000 บาท 25,001 - 40,000 บาท 40,001 - 60,000 บาท 60,001 - 100,000 บาท มากกว่า 100,000 บาท ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือ สูงกว่า

5. อายุงานในตำแหน่ง

 ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 3-5 ปี เกินกว่า 5 ปี

6. ตำแหน่งหน้าที่

 ผู้จัดการแผนก ผู้อำนวยการฝ่ายขายและลูกค้าสัมพันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายขนส่ง หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ พนักงานระดับปฏิบัติการ อื่น ๆ โปรดระบุ

7. สถานภาพของพนักงาน

 พนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง

ส่วนที่ 2. ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ที่ท่าน คิดว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรของท่าน ดังนี้

- | | |
|--------------------------|--|
| (1) เห็นด้วยอย่างยิ่ง | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด |
| (2) เห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก |
| (3) ค่อนข้างเห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง |
| (4) ไม่เห็นด้วย | หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย |
| (5) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | หมายถึง ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก |

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1. ภาวะผู้นำ (Leadership)					
1.1 ผู้นำมีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และพัฒนาระบบเพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์					
1.2 เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาการเรียนรู้และการให้อิสระในการตัดสินใจ					
1.3 มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน					
1.4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
1.5 เน้นภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ส่งเสริมทีมงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Management)					
2.1 มีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เช่น การประเมินผลการทำงาน การพัฒนาการเรียนรู้					
2.2 องค์กรเน้นการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมมากกว่าการควบคุม					
2.3 ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการแก้ไขและป้องกันปัญหาการปฏิบัติงาน					
2.4 พนักงานมีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อองค์กร					
2.5 องค์กรตระหนักและเห็นคุณค่าในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
3. นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy)					
3.1 กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรเหมาะสมกับสภาวะการณ์ทางการแข่งขัน					
3.2 องค์กรใช้นโยบายและกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
3.3 นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นที่ทราบและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่าย					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
3. นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy)					
3.4 หน่วยงานภายในองค์กรกำหนด แผนงานและงบประมาณตาม เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร					
3.5 องค์กรนำใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และ ตัวชี้วัด (KPI) เพื่อบรรลุตาม นโยบายและกลยุทธ์					
4. ทรัพยากรอื่น ๆ (Resources)					
4.1 ทรัพยากรที่องค์กรเป็นที่รู้จักอย่าง แพร่หลาย					
4.2 องค์กรมีการบริหารความสัมพันธ์ กับผู้ขาย (Suppliers) อยู่ในเกณฑ์ดี					
4.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ เชื่อมการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทุกฝ่าย					
4.4 มีระบบในการตรวจสอบและ ติดตามงบประมาณอย่างชัดเจน					
4.5 มีระบบในการควบคุมคุณภาพ โดยรวมประยุกต์ใช้ในองค์กร					
5. การจัดการกระบวนการทำงาน (Processes)					
5.1 กระบวนการดำเนินงานรวดเร็ว เป็นไปตามมาตรฐาน และมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
5. การจัดการกระบวนการทำงาน (Processes)					
5.2 รถทุกคันมีระบบ GPS ควบคุม กระบวนการขนส่งกากของเสีย					
5.3 มีการพัฒนาระบบ และกระบวนการ บริหารจัดการเทคโนโลยี สารสนเทศให้ใช้งานง่าย ทันสมัยและ รวดเร็ว					
5.4 มีการทำการเทียบวัด (benchmarking) ผลการดำเนินงาน กับตัวชี้วัด					
5.5 มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อใช้ ประเมินผลการดำเนินงาน					
6. ความพึงพอใจของพนักงาน (People Satisfaction)					
6.1 พนักงานมีผลิตภาพในการ ปฏิบัติงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
6.2 มีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทน สวัสดิการ และอื่น ๆ ของพนักงาน เทียบได้กับมาตรฐาน ตลาดแรงงาน					
6.3 พนักงานให้ความร่วมมือและมีส่วน ร่วมในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรในวงกว้าง					
6.4 เป้าหมายของพนักงานและองค์กรมี ความสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
6. ความพึงพอใจของพนักงาน (People Satisfaction)					
6.5 พนักงานมีความรักและความผูกพัน ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น					
7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)					
7.1 สามารถรักษารฐานลูกค้าเก่า และ เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง					
7.2 สามารถมอบคุณค่าที่แตกต่างให้กับ ลูกค้าได้					
7.3 ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการอันเป็น เลิศ					
7.4 สามารถประกันคุณภาพการบริการ กับลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
7.5 ลูกค้ากล่าวถึงองค์กรในแง่ดีเสมอ					
7.6 ลูกค้ามีอัตราการใช้บริการที่เพิ่ม ขึ้นกับองค์กร					
8. ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society)					
8.1 ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของ ชุมชนในท้องถิ่นอยู่ในเกณฑ์ดี					
8.2 การจัดให้มีเงินกองทุนเพื่อพัฒนา ชุมชน และการจัดการที่โปร่งใส					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
8. ผลกระทบต่อสังคม (Impact on Society)					
8.3 มีการจัดมาตรการควบคุมดูแลเฝ้าระวังผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด					
8.4 มีการจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง					
8.5 สังคมกล่าวถึงกิจกรรมและบทบาทขององค์กรในแง่ภาพลักษณ์ที่ดี					
9. ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Business Results)					
9.1 เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีการกำจัดของเสียภาคอุตสาหกรรมและภาคพาณิชย์					
9.2 ได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่น และสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน					
9.3 เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพผลดี ภายได้มาตรฐานการรับรองคุณภาพ ISO 9001 และ ISO 14001					
9.4 มีการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรในเกณฑ์ดีเสมอมา					

ปัจจัยที่สร้างความเป็นเลิศขององค์กร	ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
9. ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Business Results)					
9.5 มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีผลกำไร					

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนภัสกร รุ่งสว่าง
วัน เดือน ปีเกิด	3 สิงหาคม 2517
สถานที่เกิด	อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	บชบ. มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี พ.ศ.2540
สถานที่ทำงาน	บริษัท อีสเทิร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพล็กซ์ จำกัด 88 หมู่ 8 ต.บ่อวิน อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230
ตำแหน่ง	หัวหน้างานธุรการอาวุโส ฝ่ายบริหารงานทั่วไป