

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีจุดเริ่มต้นจากการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) เพื่อรองรับการเติบโตและส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่อมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 - 2514) ได้เสนอให้มีการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ที่มีระบบระเบียบขึ้นเป็นครั้งแรก โดยเน้นให้มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งระดมเงินทุน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ จนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน (ภาพรวมตลาดทุนไทย เติบโตเปรียบเทียบกับ, กันยายน 2556; www.set.or.th) จากข้อมูลของสหพันธ์ตลาดหลักทรัพย์นานาชาติ (The World Federation of Exchanges - WFE) ซึ่งเป็นศูนย์กลางของความร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ (Stock) การซื้อขายล่วงหน้า (Future) และออพชั่น (Option) ณ สิ้นเดือนกันยายน 2556 พบว่า มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของไทย จัดอยู่ในลำดับที่ 26 เมื่อเทียบกับตลาดหลักทรัพย์ทั่วโลก (World Federation of Exchanges.2013)

ตลอดระยะเวลา 40 ปี ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการซื้อขายหลักทรัพย์จดทะเบียน และพัฒนาระบบต่างๆ ที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นอย่างดี ภายใต้พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 โดยการดำเนินงานหลัก ได้แก่ การรับหลักทรัพย์จดทะเบียนและดูแลการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียน การซื้อขายหลักทรัพย์และการกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์ การกำกับดูแลบริษัทสมาชิกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายหลักทรัพย์ ตลอดจนจนถึงการเผยแพร่ข้อมูลและการส่งเสริมความรู้ให้แก่ผู้ลงทุน แม้ว่าจะต้องกับประสบกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน และสภาวะการณ์ต่างๆ ที่สำคัญหลายเหตุการณ์จากทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ตาม เช่น ปี 2530- เหตุการณ์ “วันจันทร์ทมิฬ” (Black Monday) ปี 2540-วิกฤตสถาบันการเงินในเอเชีย ปี 2551-วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ ปี 2554-ไทยเกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ หรือปี 2556-ปัญหาหนี้สาธารณะในยุโรป เป็นต้น (พัฒนาการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, www.set.or.th)

จากวิกฤติทางการเงินที่เกิดขึ้นในอดีต สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการขึ้น-ลงของราคาหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (www.tsi-thailand.org, 2556) ประกอบด้วย

1. ภาวะเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจดี ราคาหุ้นมักจะเพิ่มขึ้น เพราะผู้ลงทุนมองว่าโอกาสที่บริษัทจะขาดทุนในช่วงนี้มีน้อย จึงกล้าที่จะลงทุนในหุ้นเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ในช่วงที่เศรษฐกิจดี ประชาชนจะจับจ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นเมื่อบริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น บริษัทก็จะสามารถจ่ายผลตอบแทนให้แก่ผู้ลงทุนได้มากขึ้นตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ราคาหุ้นก็มักจะลดลง เพราะผู้ลงทุนมีความกังวลในผลประกอบการของบริษัท กล่าวคือ ช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี กำไรสุทธิของประชาชนลดลง ยอดขายของบริษัทจะลดลง กำไรของบริษัทก็จะลดลงหรืออาจจะขาดทุน ท้ายที่สุดผู้ลงทุนก็จะไม่ได้รับการจัดสรรกำไรจากบริษัท เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ลงทุนรู้สึกถึงความเสี่ยงจากการลงทุน จึงมีการขายหุ้นออกมา เมื่อมีการขายหุ้นออกมาจำนวนมาก ก็จะทำให้ราคาหุ้นปรับตัวลดลงในที่สุด

2. ภาวะอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมใดอยู่ในช่วงขาขึ้น ราคาหุ้นที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมักจะปรับตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ลงทุนคาดการณ์ว่าผลประกอบการของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นจะปรับเพิ่มขึ้นตามภาวะอุตสาหกรรม ในทางตรงกันข้าม ถ้าอุตสาหกรรมใดอยู่ในช่วงขาลง ราคาหุ้นที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นก็จะมี การปรับตัวลดลง เนื่องจากผู้ลงทุนกังวลถึงความเสี่ยงจึงขายหุ้นในอุตสาหกรรมดังกล่าวออกมา

3. ผลการดำเนินงานของบริษัทนั้นๆ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทนั้น โดยตรง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ กลยุทธ์ของบริษัท และความสามารถของผู้บริหาร กล่าวคือ ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมไม่ดี หากผู้บริหารของบริษัทมีความสามารถสูง ก็อาจจะทำให้ผลประกอบการของบริษัทลดลงไม่มาก และราคาหุ้นก็จะปรับตัวลดลงไม่มาก

แม้ว่าปัจจัยทั้งหมดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็สามารถหาแนวทางในการปรับตัว หรือหากกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ในอดีตองค์การไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้ง 4 ประเด็น ดังนี้

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
3. ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด
4. นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่

แต่ในปัจจุบันภาวะการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรง อีกทั้งปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้หลายองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทาง

เทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การแข่งขันที่ดุเดือดและเข้มข้นของผู้ที่เข้าสู่ระบบธุรกิจ เป็นต้น รวมทั้งองค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็นข้างต้น (Lawler, 2005) และความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย รวมทั้งคำนึงถึง ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความตรงต่อเวลา นอกจากนี้ องค์กรต้องประยุกต์ใช้การบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรเข้าถึงลูกค้าและเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกขึ้นและที่สำคัญผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กรต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่สามารถแข่งขันและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่ารูปแบบนั้นก็คือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) นั่นเอง

จากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาแอกเซนเจอร์ (Accenture) ในปีพ.ศ. 2543 เกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลงานสูง พบว่า การทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีเป็นปัจจัยที่มีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การหาลูกค้าใหม่ การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และเมื่อสำรวจต่อไปว่าในองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนมากน้อยเพียงใดปรากฏว่า งานที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ งานขาย ส่วนงานด้านทรัพยากรบุคคล อยู่ในอันดับที่ 7 ซึ่งผลการสำรวจทำให้เห็นช่องว่างที่เกิดขึ้นว่าองค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดพนักงานที่มีความสามารถ ความเข้าใจและเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และนั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถผลักดันตัวเองไปสู่การเป็น องค์กรที่เป็นเลิศ ดังนั้น การพัฒนาพนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการที่องค์กรจะบรรลุการมีสมรรถนะสูง (Balaguer & Cheese & Marchetti, 2006)

นักวิชาการอีกคน คือ ลอว์เลอร์ ให้อีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจว่า สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ องค์กรที่เป็นเลิศนั้น เพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรกับพนักงาน ในอดีต องค์กรจะมีการจ้างงานในระยะยาว ความมั่นคงในงาน ทำให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร และเกิดความจงรักภักดีของพนักงานในรูปแบบของสัญญาความจงรักภักดี (Loyalty Contract) แต่ปัจจุบันคนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรปฏิสัมพันธ์กับพนักงานจะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดี ก็จะส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของ

เขาให้กับองค์กร ผลงานขององค์กรที่สูงขึ้น และส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงนั่นเอง (Lawler,2005)

ต่อมาในปีพ.ศ. 2547 มีอธิบายการบรรลุผลสำเร็จหรือคุณสมบัติขององค์กรที่เป็นเลิศ ได้แก่ ผลลัพธ์ทางการเงินที่แข็งแกร่ง, ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน, ความริเริ่มส่วนบุคคลในระดับสูง, ความสามารถในการผลิตและนวัตกรรม, การวัดผลการดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน และระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง (Epstein, 2004) และได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในปีพ.ศ. 2549 ได้มีนักวิชาการได้เสนอความหมายว่า องค์กรที่เป็นเลิศ คือ องค์กรที่มีความสามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น มีผลลัพธ์ทางการเงินดีกว่าคู่แข่งเป็นเวลานาน โดยปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีการจัดการในระยะยาว จัดตั้งการรวมและโครงสร้างการจัดการในแนวทางเดียวกัน มีการปรับปรุงความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อพนักงานเป็นทรัพย์สินหลักที่สำคัญ สามารถรักษพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี (Buytendijk, 2006, De Waal, 2007)

หากเมื่อวิเคราะห์คำนิยามที่กล่าวอ้างถึงแล้วจะพบว่า ความหมายขององค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) พูดย่าง ๆ คือ “การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และ คุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป” (พสุ, 2549)

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในอดีตองค์กรหรือหน่วยงานที่เก่ง หรือเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น คือ องค์กรที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ระบบภายในขององค์กรเป็นอย่างไรไม่สำคัญ ทำให้บางครั้งการบรรลุเป้าหมายเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้ เกิดจากองค์กรนั้น ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะไม่ยั่งยืนเพราะไม่มีระบบที่ดี แนวคิดใหม่มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่เพียงพอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยจึงจะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

สำหรับประเทศไทยหลังจากที่ประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรให้มีสมรรถนะสูงหรือเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อให้องค์กรของตนสามารถปรับตัวและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะภาคการเงิน เพราะระบบการเงินทั้งในส่วนของธนาคาร ตลาดเงิน ตลาดทุน และธุรกิจประกัน เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้า ภาคการเงินไม่เพียงแต่เป็นแหล่งสำคัญในการจ้างงาน ที่ให้ผลตอบแทนสูงกับประเทศเท่านั้น แต่ภาคดังกล่าวยังมีบทบาทสำคัญ เป็นตัวช่วยที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ โดยลดต้นทุนทางการเงินของภาคธุรกิจ เพิ่มเครื่องมือที่ใช้บริหารความเสี่ยง และเป็นช่องทางจัดสรรเงินออมที่มีอยู่จำกัดในประเทศ และเงิน

ที่ไหลเข้ามาจากต่างประเทศให้ไปยังภาคเศรษฐกิจที่เหมาะสมที่จะเป็นอนาคตของเศรษฐกิจในระยะต่อไป (กอบศักดิ์, 2553) อีกทั้งในปี 2558 อาเซียน ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่นั้นได้มีแนวคิดของการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป้าหมายคือให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน และมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น อาเซียนจึงได้กำหนดแผนงาน (AEC Blueprint) สำหรับการดำเนินงานในภาพรวม โดยมีส่วนประกอบ 4 ส่วนหลัก ได้แก่ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้าบริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม

2. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น กรอบนโยบายการแข่งขันของอาเซียน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

3. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค โดยการพัฒนาผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการริเริ่มเพื่อการรวมกลุ่มของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration: IAI) เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าที่ร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่ายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

อีกทั้งทิศทางการค้าการลงทุนในปัจจุบัน อาเซียนยังคงเป็นตลาดส่งออกอันดับหนึ่งของไทย การยกเลิกอุปสรรคทางการค้าการลงทุนของอาเซียนจะเปิดโอกาสให้สินค้าของไทยเคลื่อนย้ายได้เสรีและเพิ่มปริมาณการค้ามากยิ่งขึ้น และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่ลึกซึ้งมากขึ้น รวมถึงโอกาสสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partnership) อีกด้วย

นอกจากนี้ เมื่อกล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีต้นกำเนิดมาจากการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และเกี่ยวข้องกับประเทศมหาอำนาจ 2 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น ซึ่งจุดเริ่มต้นของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเริ่มมาจากรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBAQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นการให้รางวัลแก่บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดในสหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้บริษัทสร้างความเลิศในด้านคุณภาพ ให้การยกย่องบริษัทที่ดีเด่น

และช่วยเผยแพร่ชื่อเสียง นอกจากนี้ระบบรางวัลมัลคอล์มบอลดริจ จะเป็นผู้กำหนดแนวทางประเมินคุณภาพ และรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทที่ได้รับรางวัลและยกย่องให้ปรากฏต่อสาธารณะ รางวัลมี 3 ประเภท คือ การผลิต การบริการและธุรกิจขนาดย่อม ผู้ได้รับรางวัลแต่ละประเภทในแต่ละปีจะมีได้สูงสุดไม่เกิน 2 ราย และต่อมาประเทศอื่นๆ มากกว่า 70 ประเทศทั่วโลกก็มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นกัน (ทัศนีย์, 2548)

จากการศึกษารางวัลคุณภาพแห่งชาติของต่างประเทศในอดีต พบว่า ภาคธุรกิจการเงินก็เป็นภาคธุรกิจหนึ่งที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกัน แต่ยังมีปริมาณน้อยอยู่ตัวอย่างดังตารางที่ 1 สรุปธุรกิจการเงินที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ

ตารางที่ 1 สรุปธุรกิจการเงินที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ปีพ.ศ.	ชื่อบริษัท
รางวัลมัลคอล์มบอลดริจ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award)	1992 1996 1997 2003	AT&T Universal Card Services (Now part of Citigroup); Dana Commercial Credit Corp., Toledo, OH Merrill Lynch Credit Corp., Jacksonville, FL Caterpillar Financial Services Corp., Nashville, TN
รางวัลคุณภาพแห่งชาติแคนาดา (Canada Awards for Excellence)	2010	Bank of Canada – Currency function
รางวัลคุณภาพแห่งชาติดูไบ (Dubai International Award for Best Practices)	1996	Self-Employed Women’s Association (SEWA) Bank
รางวัลคุณภาพแห่งชาติญี่ปุ่น (Japan Quality Award)	2001	The Daiichi Life Insurance Big Business (Service)
รางวัลคุณภาพแห่งชาติฮ่องกง (The Hong Kong Management Association)	1999 2002 2004 2007	Hang Seng Bank Ltd HSBC Insurance (Asia – Pacific) Holdings Ltd CITIC Ka Wah Bank Limited CITIC Ka Wah Bank Limited

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	ปีพ.ศ.	ชื่อองค์กร
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ฮ่องกง (The Hong Kong Management Association) (ต่อ)	2008 2010 2011	Hong Kong Business Intermediary Co. Ltd. BOC Group Life Assurance Company Limited - Manulife (International) Limited - AIA Pension & Trustee Company Limited
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นิวซีแลนด์ (New Zealand Business Excellence Award)	1998 2004 2007 2008	Royal & SunAlliance – Commendation - Accident Compensation Corporation - Vero Insurance New Zealand Vero Liability Insurance Ltd Vero Insurance New Zealand
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สิงคโปร์ (Singapore Quality Award)	2000	Citibank N.A. Regional Cash Process Management Unit
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เวียดนาม (Vietnam Quality Award)	2006	Phuc Yen Industrial and Commercial Bank

สำหรับประเทศไทยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) นั้น เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 และได้มีการบรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่าง

กว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (www.tqa.or.th)

ในอดีตที่ผ่านมา องค์การที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่วนใหญ่จะเป็นภาคการผลิตและภาคสาธารณสุข โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและธุรกิจพลังงาน แต่ในปัจจุบันทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี 2555-2556 จะให้ความสำคัญกับ 1) การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เป็นที่รู้จัก โดยมุ่งเน้นที่ภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีความพร้อม, หน่วยงานราชการ, ภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยในปี 2555 เริ่มมีโครงการ นำร่องสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แล้ว ภาคการบริการ เช่น โรงแรม ธนาคาร และสถาบันการเงิน เป็นต้น ตลอดจนภาคการศึกษา และภาคสาธารณสุข 2) การส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ เข้าสู่กระบวนการตรวจประเมิน เพื่อให้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) มากขึ้น และ 3) การให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และส่งบุคลากรมาเป็นผู้ตรวจประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของการตรวจประเมินในอนาคตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ นอกจากช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนแล้ว ยังจะส่งผลถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในอนาคตด้วย (พานิช, 2555)

งานวิจัยฉบับนี้ได้กล่าวถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยนำหลักการพื้นฐานและแนวคิดจากงานวิจัยหลายท่านมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิด พร้อมทั้งศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้้องค์การและผู้บริหารทราบ ตระหนัก และให้ความสำคัญเป็นแนวทางให้กับ้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การบริหารใหม่ เพื่อให้้องค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศตามหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีผลการดำเนินงานที่ดี และเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อพัฒนาแบบจำลองลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำถามในการวิจัย

1. แบบจำลองลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่เป็นเลิศ และหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังภาพประกอบที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) และสามารถสรุปตัวแปรได้ที่จะใช้ในศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ดังนี้

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ



ภาพประกอบที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)
(สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1. ลักษณะองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่

1.1 การนำองค์การ คือ การกระทำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้ชี้นำและทำให้องค์การ มีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์การได้ทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลองค์การ และวิธีการที่องค์การใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (Linder & Brooks, 2004., Jupp & Younger, 2004., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ องค์การมีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ขององค์การ ความท้าทาย เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., The Gartner group, 2005., Steel, 2008., Lear, 2009., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1.3 การมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า (Miller, 2002., Linder & Brooks, 2004., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ วิธีการที่องค์การใช้ในการวัดวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การและวิธีการที่องค์การดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน (Miller, 2002., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ เนื่องจากพนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งความสามารถของ

องค์การในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์การ (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

1.6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน มีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการทำงานที่ดี คือ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อให้ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

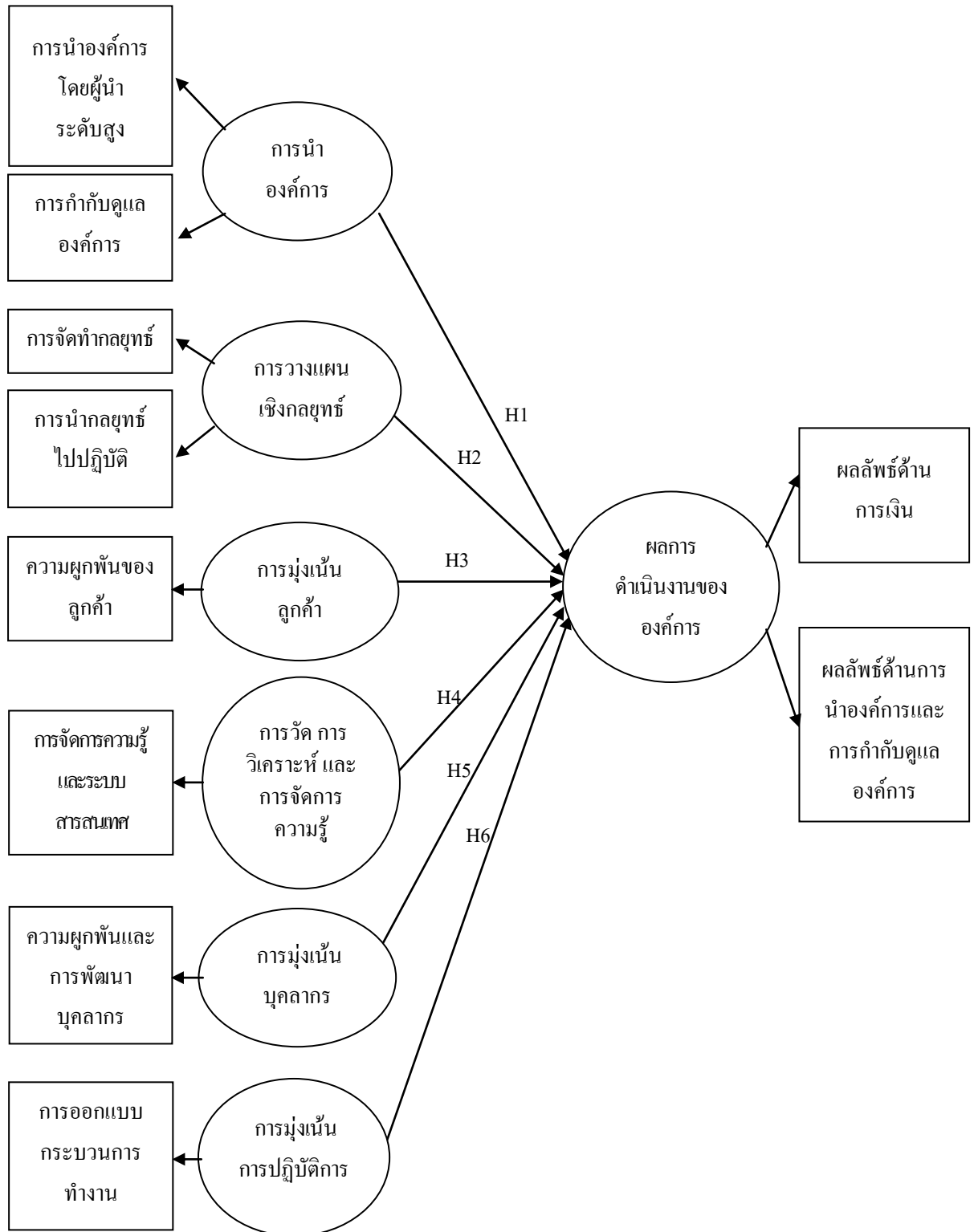
2. ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน คือ การที่องค์การมีอัตราส่วนทางการเงิน 3 ปีล่าสุด ประกอบด้วยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) และอัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) สูงขึ้น (Shakir, 2009., Rouf, 2012., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

2.2 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์การ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงินการปฏิบัติตามกฎหมายการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูล และคุณภาพของงบการเงิน (Rouf, 2012., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

จากตัวแปรได้ที่จะใช้ในศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยข้างต้น สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังภาพประกอบที่ 2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิด



ภาพประกอบที่ 2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ พบว่า มีงานวิจัยส่วนใหญ่จะทำการศึกษาเฉพาะเพียงด้านในด้านหนึ่งของลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ เช่น

ด้านการนำองค์การ วัฒนธรรมองค์การและการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า การที่องค์การมีผลการดำเนินงานดีในระยะยาวนั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของซีอีโอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และต้องมีการระบุว่าคุณลักษณะของซีอีโอ จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1.จิตสำนึกของซีอีโอ 2. ความมั่นคงทางอารมณ์ของซีอีโอ 3.การมีความเห็นสอดคล้องกันของซีอีโอ 4. บุคลิกภาพของซีอีโอ และ 5.ความเปิดกว้างที่จะมีประสบการณ์ใหม่ๆ กับผลการดำเนินงาน จะสามารถปรับปรุงหรือทำให้กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นนี้คงอยู่ได้อย่างไร เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น (Nadkarni & Herrmann. 2010) นอกจากนี้ ต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกลยุทธ์ โดยเน้นที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจที่มีประสิทธิภาพ บุคคล และวัฒนธรรมต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะวิสัยทัศน์และภารกิจจะช่วยบอกทิศทางขององค์การและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนและพฤติกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมที่มีความชัดเจนจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ จะกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลการดำเนินงานขององค์การ การดำรงอยู่ขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร (Mackey. 2008., Shakir. 2009., Khan. 2010., Rodgers.2011., Oghojafor & Olayemi & Okonji. 2011., Stare. 2011., Ng'ang'a & Nyongesa. 2012., Tavitiyaman & Zhang & Qu. 2012.)

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จะศึกษาในเรื่องของบทบาทของพนักงาน ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความรู้ และทักษะของพนักงานในองค์การ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้จะเกิดจากวิสัยทัศน์ใหม่จากการบริหารงานที่แข็งแกร่ง พบว่าการที่คนมีสติปัญญามากจัดว่าเป็นลักษณะที่จะช่วยสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาขององค์การ และเป็นกำลังสำคัญให้้องค์การมีผลการดำเนินงานดี (AL-Ma'ani & Jaradat. 2010., Corbett & Travaglia & Braithwaite. 2011., North, 2011)

แต่ก็มีงานวิจัยบางฉบับที่ทำการศึกษาในเรื่องการดำเนินงานที่เป็นเลิศในเอเชียกรณีศึกษาธนาคารนาบี โดยผลการศึกษาพบว่า ธนาคารนาบี มีปัจจัยขององค์การที่เป็นเลิศทางด้านสถานที่ทำงานมีคุณภาพ (Workforce quality) การมุ่งเน้นในระยะยาว (Long term orientation) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และ การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ (Management quality) จะส่งผลให้้องค์การที่ค่าเฉลี่ยปัจจัยในแต่ละด้านสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ส่วนที่ต้องปรับปรุงคือ มุ่งเน้นที่การทำงานและการเปิดใจ (Openness and action orientation) เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงิน หากธนาคารนาบี สามารถพัฒนาองค์การให้มี

ปัจจัยทั้งหมดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงินจะทำให้สามารถเป็นองค์กรที่เป็นเลิศต่อไป (De Waal & Frijns, 2009)

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษารอบคลุมในทุกประเด็น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยจากกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 : การนำองค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 2 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 3 : การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 5 : การมุ่งเน้นบุคลากรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานข้อที่ 6 : การมุ่งเน้นการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ นำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) ดังนี้

1.1 การนำองค์กร ประกอบด้วย การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กร

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.3 การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ความผูกพันของลูกค้า

1.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การจัดการระบบสารสนเทศ

1.5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร

1.6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การออกแบบกระบวนการทำงาน

2. ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการเงิน และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผ่านเกณฑ์การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม ตั้งแต่ปี 2552 - 2556 จำนวน 38 บริษัท โดยหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ กลุ่มผู้บริหารตามความหมายในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.), 2554., แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2555., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลและสรุปผลการวิจัยประมาณ 2 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - เดือนกรกฎาคม 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถทราบแบบจำลองลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. สามารถอธิบายความสัมพันธ์ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือหลักเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจการเงินได้

คำนิยามศัพท์

1. การนำองค์กร คือ การกระทำของผู้มีระดับสูงขององค์กรได้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรได้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

ในวงกว้างรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (Linder & Brooks, 2004., Jupp & Younger, 2004., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ องค์การมีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ขององค์การ ความท้าทาย เพื่อสร้างรายได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความสำเร็จ (Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., The Gartner group, 2005., Steel, 2008 Lear, 2009., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

3. การมุ่งเน้นลูกค้า คือ วิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า (Miller, 2002., Linder & Brooks, 2004., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ วิธีการที่องค์การใช้ในการวัดวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุก ระดับและทุกส่วนงานขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ ขององค์การและวิธีการที่องค์การดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และ ฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามี คุณภาพและพร้อมใช้งาน (Miller, 2002., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัล คุณภาพแห่งชาติ, 2555)

5. การมุ่งเน้นบุคลากร คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การ เนื่องจาก พนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งความสามารถของ องค์การในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร และ ความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้ง วิธีการในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน กับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์การ (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004.,

Holbeche,2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน มีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการทำงานที่ดี คือ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อให้ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์การประสบความสำเร็จและยั่งยืน (Miller, 2002., Jupp & Younger,2004., Holbeche,2005., Lawler, 2005., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

7. ผลลัพธ์ด้านการเงิน คือ การที่องค์กรมีอัตราส่วนทางการเงิน3 ปีล่าสุด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และ อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) อัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) สูงขึ้น (Shakir, 2009., Rouf, 2012., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

8. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ คือ ผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์การ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงินการปฏิบัติตามกฎหมายการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูล และคุณภาพของงบการเงิน (Rouf, 2012., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

9. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายถึง บริษัทมหาชนจำกัดหรือนิติบุคคลที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น โดยเฉพาะ ที่มีทุนชำระแล้วเฉพาะหุ้นสามัญ (หลังการเสนอขายหุ้นแก่ประชาชน) ตั้งแต่ 300 ล้านบาทขึ้นไป (www.set.or.th)

10. ธุรกิจการเงิน หมายถึง หมวดธุรกิจธนาคาร หมวดธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ และหมวดธุรกิจประกันภัยและประกันชีวิตในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (www.set.or.th)

11. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารสี่รายแรกนับต่อจากผู้จัดการลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย และให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2554)

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อผู้วิจัยได้ทราบความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาของงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความหมาย แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ และการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น เอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (Content Synthesis) เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับองค์การที่เป็นเลิศเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกรอบแนวความคิดในการวิจัย และเพื่อให้การดำเนินการศึกษาวิจัยเป็นไปอย่างเป็นระบบ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ตอนได้แก่

- 2.1 ความหมาย แนวความคิดและลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ
- 2.2 การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ
- 2.3 ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานขององค์การ

ความหมาย แนวความคิดและลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ

แนวคิดของการเป็นองค์การที่เป็นเลิศมีมานานกว่า 30 ปีแล้ว จุดเริ่มต้นมาจากการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) ซึ่งสามารถลำดับเหตุการณ์ (Tenner & Detoto, 1992., Miller, 2002., สุธี, 2552) ได้ดังนี้

ปีพ.ศ. 2446 (ค.ศ. 1903) เฟรเดอริค เทเลอร์ (Frederick Taylor) เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงาน โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวกรรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2454 (ค.ศ.1911) เทเลอร์เขียนหนังสือชื่อ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษา เรื่อง Time and Motion นอกจากนี้ยังมีผลงานของเฮนรี ฟอร์ด (Henry Fords) ซึ่งแนวคิดของทั้งสองท่านก็คือ การปรับปรุงผลผลิตและทำให้เกิดความประหยัดทางด้านค่าใช้จ่าย และแนวความคิดนี้จะเป็นการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ในช่วงเวลาต่อมาเกิดสหภาพแรงงาน(Unions) ซึ่งเป้าหมายของการมีสหภาพมิใช่เป็นการเรียกร้องค่าจ้างเท่านั้นแต่สิ่งที่คนงานต้องการคือ การได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรี มิใช่มองคนเป็นเหมือนปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเท่านั้นซึ่งต่อมาก็เกิดขบวนการทางด้านมนุษยนิยม (Humanistic Management Practices)

ปีพ.ศ. 2467 (ค.ศ. 1924) วอลเทอร์ เอ ชิวฮาร์ต (Walter A. Shewhart) เขียนตำราเรื่อง การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ ในขณะที่ทำงานอยู่ที่บริษัท Bell Telephone ต่อมาในปี

พ.ศ. 2474 (ค.ศ. 1931) ชิวฮาร์ท ได้เผยแพร่แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) ในหนังสือ Economic Control of Quality of Manufactured Products

ปีพ.ศ. 2483 (ค.ศ. 1940) เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) เข้าทำงานใน The U.S Bureau of The Census และได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้

ปีพ.ศ. 2484 (ค.ศ. 1941) ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการจัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพ การผลิตอาวุธสงครามขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยนำหลักสถิติมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ให้เกิดคุณภาพ

ปีพ.ศ. 2492 (ค.ศ.1949) ประเทศญี่ปุ่น เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อ ยกกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นตอนที่เรียกว่า การควบคุม คุณภาพเชิงรวม (Total Quality Control) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบการผลิตแบบ ทันเวลาพอดี (Just in Time)

ปีพ.ศ. 2493 (ค.ศ.1950) เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) แสดงปาฐกถาเกี่ยวกับ หลักการคุณภาพให้กับผู้ฟังที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ วิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น

ปีพ.ศ. 2494 (ค.ศ.1951) โจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joseph M. Juran) ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook

ปีพ.ศ. 2504 (ค.ศ.1961) มาร์ติน คอมพานี (Martin Company) สร้างขีปนาวุธ pershing โดยยึดหลักความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero Defect)

ปีพ.ศ. 2513 (ค.ศ.1970) ฟิลลิป คอโรสบี (Philip Crosby) ประกาศแนวความคิดหลักความ ผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero Defect) และต่อมาในปีพ.ศ. 2522 (ค.ศ.1979) ได้เขียนหนังสือชื่อ Quality is free

ปีพ.ศ. 2525 (ค.ศ.1982) เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edwards Deming) เขียนหนังสือเรื่อง Quality, Productivity and competitive position และในปีเดียวกัน อาร์มัน เฟเกนบาม (Armand Feigenbaum) ผู้ คิดค้นเรื่องต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดแนวคิดการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

ปีพ.ศ. 2527 (ค.ศ.1984) ฟิลลิป คอโรสบี (Philip Crosby) เขียนหนังสือเรื่อง Quality without tears : the art of hassle-free management

ปีพ.ศ. 2530 (ค.ศ.1987) สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

ปีพ.ศ. 2531 (ค.ศ.1988) ประเทศสหรัฐอเมริกา หน่วยงานทางทหารของสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางการทหาร

ปีพ.ศ. 2536 (ค.ศ.1993) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมไปใช้สอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง

จากการศึกษาวิวัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบแนวความคิดที่สำคัญของนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียง (ณัฐพันธุ์, 2545) ได้แก่

แนวความคิดของวอลเทอร์ เอ ชิวฮาร์ต (Walter A. Shewhart)

นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) หรือ SQC โดยที่ชิวฮาร์ตได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า วงจรชิวฮาร์ต (Shewart Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การศึกษา (Study) และการดำเนินการ (Action) หรือ PDSA ที่ดร.เดมมิ่ง (Deming) โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (Check) กลายเป็นวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA หรือวงจร TQM

แนวความคิดของโจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joseph M. Juran)

เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ โดยเริ่มใช้ต้นแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้าภายใน (Internal Customer) และให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่งจูรันมีความเชื่อว่าร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิต และการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (Vital Few) ที่แก้ไขแล้วจะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้จูรันยังกล่าวว่า การจัดการคุณภาพประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ

แนวความคิดของวิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (William Edwards Deming)

นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัว พัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) หรือ TQM นอกจากนี้ เดมมิ่งยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) ได้แก่

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ
3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว

5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
6. ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
8. กำจัดความกลัวให้หมดไป
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ
11. ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข
12. ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
13. การศึกษาและการเจริญเติบโต
14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของฟิลลิป บี คอโรสบี (Philip B. Crosby)

นักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันที่ให้ความหมาย คำว่า “คุณภาพ” หมายถึง การทำได้ตามข้อกำหนด (Conformance to Requirements) และเป็นผู้ที่กล่าวว่า คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is Free) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยเสนอแนะว่า องค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอซึ่งช่วยลดข้อบกพร่อง และความผิดพลาดในการดำเนินงานลงจนหมดไปจากองค์กร

แนวคิดของอาร์มัน วี เฟเกนบาม (Armand V. Feigenbaum)

เป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดยเฟเกนบามเป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรรอุตสาหกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักการของการควบคุมคุณภาพเชิงรวม (Total Quality Control) หรือ TQC

แนวความคิดของคะโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa)

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น ที่พัฒนาแนวความคิดวงจรรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ QCC จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide Quality Control) หรือ CWQC ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ TQM ในประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพโดยหลักการทางสถิติ หรือที่เรียกว่า 7QC Tools ซึ่งได้แก่

1. ผังเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือผังก้างปลา (Fish bone Diagram)
2. การวิเคราะห์ Perato (Pareto Analysis)
3. แผนภาพ (Graphs)
4. แผนภูมิแท่ง (Histograms)
5. แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ (Process Control Charts)
6. แผนผังการกระจาย (Scatter Diagrams)
7. รายการตรวจสอบ (Check List Sheets)

นอกจากนี้ อิชิคาว่ายังมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติ โดยให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลงานแก่องค์กรซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของผู้บริหารในชาติตะวันตก ที่นิยมมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานด้านคุณภาพขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่นๆ และยังปล่อยให้เกิดผลงานที่ด้อยคุณภาพออกไปสู่มือของลูกค้า

แนวความคิดของจินจิ ทากูชิ (Genichi Taguchi)

ให้ความสนใจกับการสร้างคุณภาพจากจุดเริ่มต้น โดยทากูชิ เสนอว่า คุณภาพควรเริ่มต้นจากการออกแบบ (Quality of Design) และเขายังเสนอการพิจารณาต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สินค้าหรือบริการไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด

หลังจากแนวคิดของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) แพร่หลาย โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา มีรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับ “คุณลักษณะของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการประกอบการ” ของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman ซึ่งเขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ในปี 2525 ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ (Peters & Waterman, 1982) ประกอบด้วย

คุณลักษณะประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ เมื่อมีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ชัดเจนแล้ว ก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่อง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

คุณลักษณะประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุดด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการ

ให้บริการ และคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

คุณลักษณะประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ นั้นด้วย

คุณลักษณะประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

คุณลักษณะประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ และติดตามงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

คุณลักษณะประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting) องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้คืออยู่แล้ว

คุณลักษณะประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff) องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์การอย่างเรียบง่าย และพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุด พร้อม ๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

คุณลักษณะประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

หลังจากนั้นยังมีการเสนอแนวคิดอีกมากมาย เพื่อหาวิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตการปรับปรุงองค์กร ที่เรียกว่า OD (Organizational Development) เช่น แนวคิดของการปรับรื้อระบบ

(Reengineering) การปรับปรุงองค์กร (Reorganization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบที่เกิดจากผู้บริหารระดับบน (Top – Down Initiatives) ทั้งสิ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนแต่ทำลายความผูกพันที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Human Commitment) และทำลายศักยภาพของบุคลากรในการเรียนรู้ ทุกคนต้องการรูปแบบใหม่ในการเพิ่มผลผลิตที่แตกต่างที่ไม่ได้มาจากเบื้องบน ไม่ใช่แต่เงินเป็นแรงจูงใจ แต่แรงจูงใจมาจากเบื้องล่าง ให้บุคลากรทุกคนรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญและมีส่วนร่วม

หลังจากนั้นปีพ.ศ. 2544 หนังสือก๊าดทูเกรท (Good to Great) ที่เขียนโดยจิม คอลลิน (Jim Collins) ได้พูดถึงองค์กรที่ยิ่งใหญ่มีผลงานสูงว่า การมีความผูกพันอย่างเหนียวแน่นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ องค์กรเหล่านี้จะมุ่งหน้าไปสู่อนาคตระยะยาว จะมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่าความนิยมร่วมกัน (Collins, 2001)

เมื่อก้าวถึงองค์กรที่เป็นเลิศ คงต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจหลักการพื้นฐานขององค์กรที่เป็นเลิศก่อน สำหรับคำจำกัดความขององค์กรที่เป็นเลิศ ยังไม่มีข้อตกลงร่วมกัน แต่ในความหมายรวมๆ หมายถึง วิธีการใหม่ๆ (modern practice) และหลักการทำงาน การจัดการและการออกแบบขององค์กร ซึ่งในประเด็นนี้ได้มีนักวิชาการและผู้รู้ได้ให้บทนิยามไว้อย่างหลากหลาย บางคนก็ได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่เป็นเลิศ คือองค์กรที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวองพนักงาน เพื่อสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งส่งผลให้้องค์การมีผลการปฏิบัติงานสูง (Miller, 2002)

ต่อมาในปีพ.ศ. 2547 มีอธิบายการบรรลุผลสำเร็จหรือคุณสมบัติขององค์กรที่เป็นเลิศ ได้แก่ ผลลัพธ์ทางการเงินที่แข็งแกร่ง, ความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน, ความริเริ่มส่วนบุคคลในระดับสูง, ความสามารถในการผลิตและนวัตกรรม, การวัดผลการดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน และระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง (Epstein, 2004) และได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในปีพ.ศ. 2549 ได้มีนักวิชาการได้เสนอความหมายว่า องค์กรที่เป็นเลิศ คือ องค์กรที่มีความสามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น มีผลลัพธ์ทางการเงินดีกว่าคู่แข่งเป็นเวลานาน โดยปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีการจัดการในระยะยาว จัดตั้งการรวมและโครงสร้างการจัดการในแนวทางเดียวกัน มีการปรับปรุงความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อพนักงานเป็นทรัพย์สินหลักที่สำคัญ สามารถรักษพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี (Buytendijk, 2006, De Waal, 2007)

นอกจากนี้แบลนชาร์ด (Blanchard, 2007) ได้กล่าวไว้ว่า “เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน” หรือมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่า องค์กรที่เป็นเลิศ คือการปรับปรุงเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง และสามารถไปถึงเป้าหมายเหล่านั้น ด้วยการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ สินค้าและบริการมี

ความปลอดภัยและน่าเชื่อถือ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาในทุกด้านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Chemuturi, N/A)

ความหมายขององค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ “การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการดำเนินงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และ คุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป” (พสุ, 2549)

มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (The European Foundation for Quality Management : EFQM) ให้คำจำกัดความว่า องค์กรที่เป็นเลิศจะสามารถบรรลุเป้าหมายและรักษา ระดับที่เหนือกว่าของประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ตามที่คาดหวังหรือเกินความคาดหวังไว้ (Richards & Medhurst, 2010)

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า องค์กรที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการส่งข้อมูลในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (พิเชษฐ์, 2553)

เมื่อก้าวถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักวิจัย นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศไว้หลายมุมมอง ดังตารางที่ 2 ตารางสรุปการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 2 ตารางสรุปการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ
มิลเลอร์ (Miller, 2002)	<p>ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่ดีเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่ดีจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน 2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่น <p>ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด 4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน <p>พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p><u>หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (High Control to High Trust) 2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on Making “Things” to Making “Knowledge”)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ
<p>มิลเลอร์ (Miller, 2002) (ต่อ)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) 4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team-based Reward) 5. จากองค์กรแบบแนวตั้งเป็นองค์กรแบบแนวราบ (Vertical-to Horizontal Organization) 6. จากโครงสร้างองค์กรแบบคงที่เป็นโครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น (Fixed Structure to Dynamic Structure) 7. จากองค์กรแบบยึดตนเองเป็นหลักเป็นองค์กรแบบยึดความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Companies with Walls to Companies without Walls) 8. จากข้อมูลทางการเงินเป็นความลับเป็นการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Financial Secrecy to Open-Book Management) 9. จากบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการเน้นแก้ไขกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดปัญหา (Blame the Person to Blame the Process)
<p>ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder & Brooks, 2004)</p>	<p>องค์กรที่เป็นเลิศต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ
<p>จูปป์ และยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004)</p>	<p>องค์กรที่เป็นเลิศควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused) 2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient) 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action) 4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in non core activities) 5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile) 6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees) 7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)
<p>โฮเบจ (Holbeche, 2005)</p>	<p>องค์ประกอบของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ คือ ต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรช่วยกันรักษาระดับของความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ
ลอว์เลอร์ (Lawler, 2005)	<p>การสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทุนมนุษย์ องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะ ทุนมนุษย์หรือพนักงานในองค์การยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การ พนักงานขององค์การต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของตน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการแก้ปัญหา จนสามารถพัฒนาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่ง จึงจะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ 2. ศักยภาพขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ องค์การต้องมีศักยภาพที่สามารถนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น ศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้องค์การแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์การ องค์การควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนอง สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น <p>การมีศักยภาพในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นมาได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์การมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์การก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. ความสามารถหลักขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถหลักขององค์การเป็นความเก่งในการทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์การต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์การหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ
ลอว์เลอร์ (Lawler, 2005) (ต่อ)	นอกจากนี้ ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงาน และรางวัลแก่พนักงาน
เดอะ การ์เนอร์ กรุ๊ป (The Gartner group, 2005)	<p>องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (High Performance Organization : HPO) หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them) 2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values) 3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) 5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)
บายเทนดัจค์ (Buytendijk , 2006)	<p>องค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง 2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายใน(พนักงานขององค์กร) และภายนอกองค์กร(ลูกค้า, คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ) 3. มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร 4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที 5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา <p>ดังภาพประกอบที่ 3 ปัจจัย 5 ประการในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ (Buytendijk ,2006) (หน้า 33)</p>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

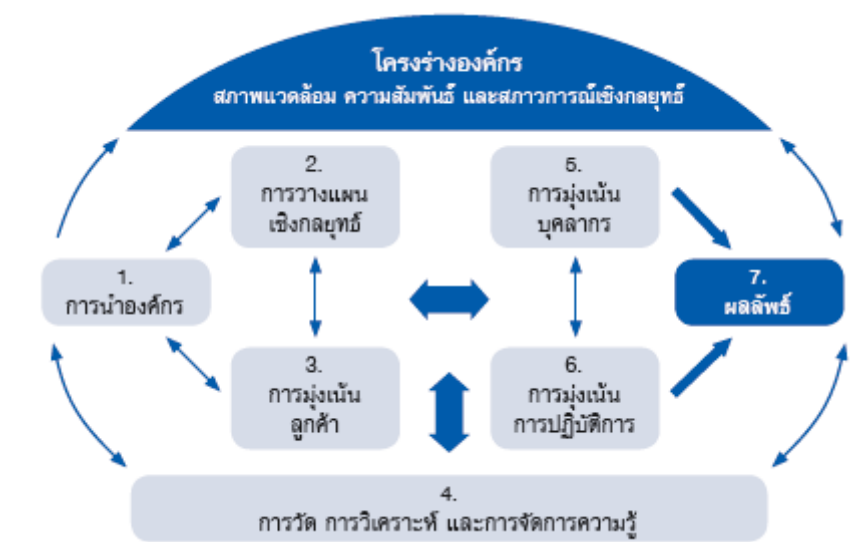
นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ
<p>เคริวและคณะ (Carew et al, 2007)</p>	<p>องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า SCORES โดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์การ (S = Shared Information and Open Communication) 2. วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (C = Compelling Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์การมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดัง 3. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (O = Ongoing Learning) องค์การที่เป็นเลิศ จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4. มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (R = Relentless Focus on Customer Results) องค์การที่เป็นเลิศ จะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้า เป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า 5. มีระบบและโครงสร้างที่ดี (E = Energizing Systems and Structures) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการในการทำงานในองค์การที่เป็นเลิศ จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น 6. ให้อำนาจการตัดสินใจ (S = Shared Power and High Involvement) ในองค์การที่เป็นเลิศนั้น อำนาจ และการตัดสินใจ จะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์การ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน ในระดับต่างๆ พนักงานก็จะสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
<p>สตีล (Steel, 2008) (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2551)</p>	<p>ระบุจุดสำคัญในการบริหารเชิงระบบเพื่อมุ่งสู่องค์การที่เป็นเลิศนี้ ว่าควรคำนึงถึงเกณฑ์วัดมาตรฐาน 7 ประการด้วยกันต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การนำองค์การ (Leadership Excellence) 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Excellence) 3. ด้านลูกค้า/ผู้บริจาค และตลาด (Customer/Donors and Market Focus Excellence)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิจัย และนักวิชาการ	ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ
สตีล (Steel, 2008) (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2551) (ต่อ)	4. การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Measurement, Analysis and Knowledge Management Excellence) 5. การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นเลิศ (Workforce Management Excellence) 6. ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการกระบวนการ (Process Management Excellence) 7. ความเป็นเลิศของผลลัพธ์ธุรกิจ (Result Excellence)
เลียร์ Lear (2009)	องค์ประกอบขององค์การที่เป็นเลิศ มี 7 ประการ ภายใต้อัน 3 องค์ประกอบ คือ 1. องค์ประกอบหลัก คือ บุคลากร (People) 2. องค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ จุดแข็ง และนวัตกรรม (Vision, Leadership, Strength and innovation) 3. องค์ประกอบพื้นฐาน 2 ประการ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบของบุคคล (Trust and Personal Responsibility)
โจนส์ (Jones, 2010)	ปัจจัยหลักที่เป็นส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดสมรรถนะสูง (High Performance Environment) ประกอบด้วย 1. ความเป็นผู้นำ (leadership) 2. สิ่งกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการ (Performance Enablers) 3. บุคลากร (People) และ 4. ต้องมุ่งเน้นไปใน 4 ประเด็น (Four area focus) ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กระบวนการภายในองค์กร โดยมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาคนในองค์กร หากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมเหล่านี้ได้จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน

สำหรับประเทศไทย สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นสถาบันเครือข่ายของ กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นสถาบันชั้นนำด้านการจัดการองค์กร ที่ให้บริการปรึกษาแนะนำ ฝึกอบรม วิจัยพัฒนา มาตรฐานส่งเสริม และผลักดันให้เกิดขบวนการเพิ่มผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่าง ยั่งยืนในทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการ แข่งขันของประเทศในระดับสากล ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรภาคเอกชน ของไทยเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ต่อมา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการ ประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ



ภาพประกอบที่ 4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)
(สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

องค์การที่เป็นเลิศตามหลักเกณฑ์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA ประกอบด้วย 7 หมวด มีสาระสำคัญ ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์การ ผู้นำระดับสูงทำกิจกรรม หรือชี้แนะให้้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอย่างไร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง เสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ องค์กรมีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคำนิยามของลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 3 ตารางสรุปลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ

ตารางที่ 3 ตารางสรุปลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ	มิลเลอร์ (Miller, 2002)	ลินเดอร์และ บรูคส์ (Linder & Brooks, 2004)	จูปป์ และยังเกอร์ (Jupp & Younger,2004)
1. การนำองค์การ		✓	✓
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์			✓
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	✓	✓	
4. การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	✓		
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	✓		✓
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	✓		✓
7. เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ		✓	✓
8. เน้นการตอบสนองและ ปรับตัว มีขีดความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลง			
9. เน้นการสื่อสารและการ ทำงานเป็นทีม	✓		
10. โครงสร้างองค์การมีความ ยืดหยุ่น	✓		✓
11. มีระบบการเชื่อมต่อส่วน ต่างๆ	✓		
12. เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ	โฮเบจ (Holbeche, 2005)	ลอว์เลอร์ (Lawler, 2005)	เดอะ การ์เนอร์ กรุ๊ป (The Gartner group, 2005)
1. การนำองค์การ			✓
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์		✓	✓
3. การมุ่งเน้นลูกค้า		✓	
4. การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้		✓	
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	✓	✓	
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ		✓	
7. เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ			
8. เน้นการตอบสนองและ ปรับตัว มีขีดความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลง	✓		
9. เน้นการสื่อสารและการ ทำงานเป็นทีม			
10. โครงสร้างองค์การมีความ ยืดหยุ่น	✓		✓
11. มีระบบการเชื่อมต่อส่วน ต่างๆ			
12. เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม	✓		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ	บายเทนดิงค์ (Buytendijk, 2006)	เคริวและคณะ (Carew et al, 2007)	สตีล (Steel, 2008)	เลียร์ (Lear, 2009)
1. การนำองค์การ		✓	✓	✓
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓		✓	✓
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	✓	✓	✓	
4. การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้		✓	✓	
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	✓		✓	✓
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ			✓	
7. เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ			✓	
8. เน้นการตอบสนองและ ปรับตัว มีขีดความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลง	✓			
9. เน้นการสื่อสารและการ ทำงานเป็นทีม		✓		
10. โครงสร้างองค์การมีความ ยืดหยุ่น		✓		
11. มีระบบการเชื่อมต่อส่วน ต่างๆ	✓			
12. เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม				✓

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ	โจนส์ (Jones, 2010)	เคนเนดี (Kennedy, 2010)	เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (2557)
1. การนำองค์การ	✓		✓
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์			✓
3. การมุ่งเน้นลูกค้า		✓	✓
4. การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	✓	✓	✓
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	✓		✓
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	✓		✓
7. เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์ทาง ธุรกิจ			✓
8. เน้นการตอบสนองและ ปรับตัว มีขีดความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลง			
9. เน้นการสื่อสารและการ ทำงานเป็นทีม		✓	
10. โครงสร้างองค์การมีความ ยืดหยุ่น		✓	
11. มีระบบการเชื่อมต่อส่วน ต่างๆ	✓		
12. เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม	✓		

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยจึงสรุปลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้พื้นฐานมาจากหลักเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ดังนี้

1. องค์การต้องมีการนำองค์การของผู้บริหารที่ดี เนื่องจากการกระทำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ได้ชี้นำและทำให้้องค์การมีความยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสื่อสารให้คนในองค์การได้ทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลองค์การ และวิธีการที่้องค์การใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (Linder & Brooks, 2004., Jupp & Younger, 2004., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

2. องค์การเป็นมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์การ (Core competency) ขององค์การ ความท้าทาย เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., The Gartner group, 2005., Steel, 2008 Lear, 2009., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

3. การมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีวิธีการที่้องค์การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้ครอบคลุมถึงวิธีการที่้องค์การรับฟัง “เสียงของลูกค้า” สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า (Miller, 2002., Linder & Brooks, 2004., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ คือ วิธีการที่้องค์การใช้ในการวัดวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีระบบที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ และมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุก ระดับและทุกส่วนงานของ้องค์การ รวมทั้งวิธีการที่้องค์การสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของ้องค์การและวิธีการที่้องค์การดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่ต้องการสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน (Miller, 2002., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

5. การมุ่งเน้นบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กร เนื่องจากพนักงานจะเป็นพื้นฐานในการสร้างองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ รวมทั้งความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งวิธีการในการสร้างความผูกพันจัดการ และพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., Buytendijk, 2006., Steel, 2008., Lear, 2009., Jones, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ คือ การออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการทำงานที่ดี คือ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการกระจายอำนาจ โดยมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงาน เพื่อให้ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทีมงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004., Holbeche, 2005., Lawler, 2005., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Steel, 2008., Jones, 2010., Kennedy, 2010., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดประสิทธิภาพการทำงานมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับความสำเร็จและนำมาใช้ต่อไปในการพัฒนาองค์กรต่อไป (Linder & Brooks, 2004., Jupp & Younger, 2004., Steel, 2008., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555., Teeratansirikool & Siengthai & Badir & Charoenngam, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน ด้วยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ เช่น โทบินคิว (Tobin'Q) และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) (Shakir, 2009., Nadkarni & Herrmann, 2010) และระดับของการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Disclosure) (Shakir, 2009) เช่น งานวิจัยของรูฟ (Rouf, 2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานทางการเงิน (ความสามารถในการทำกำไร) และระดับของการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Disclosure) ของบริษัทจดทะเบียนที่ไม่ใช่สถาบัน

การเงินในบังคลาเทศ โดยเก็บข้อมูลจากงบการเงินของบริษัทในปี 2550 ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 94 บริษัทและใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) และใช้วิธีประมาณแบบโอแอลเอส (Ordinary Least Squares : OLS) มีตัวแปรคือ ความสามารถในการทำกำไร โครงสร้างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการตรวจสอบ และขนาดขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยระดับการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีข้อมูลอยู่ 40 ข้อ และผลการดำเนินงานทางการเงินจะถูกวัดด้วยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ระดับของการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Disclosure) มีความสัมพันธ์เชิงบวกผลการดำเนินงานทางการเงิน (ความสามารถในการทำกำไร)

เนื่องจากอัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือที่เก่าแก่ที่สุดในการวิเคราะห์ง่ายและถูกใช้ เป็นเรื่องในการปฏิบัติทางการเงินและการวางแผน อัตราส่วนทางการเงินนี้เริ่มเกิดขึ้นในช่วงกลาง ศตวรรษที่สิบเก้าและถูกนำมาใช้เสมอโดยนักบัญชีและนักวิเคราะห์การเงิน โดยอัตราส่วนทาง การเงินถูกนำมาใช้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ใช้ข้อมูลทางการเงินประกอบการ ตัดสินใจทางเศรษฐกิจของพวกเขา รวมทั้งการลงทุนและการตัดสินใจการประเมินผลงาน รูปแบบ ทางการเงินและการบัญชีถูกพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามอัตราส่วนทางการเงิน ยังคงเก็บพื้นฐานและเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองทางการเงินและการบัญชีหรือการวิเคราะห์การ สันับสนุนที่สำคัญอีกด้วย อัตราส่วนทางการเงินสามารถกำหนดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล ทางการเงินเชิงปริมาณ 2 ตัว ว่ามีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกันอย่างไร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้จะถือว่าเป็นตัวชี้วัดทางการเงินที่มีความหมายซึ่งสามารถนำมาใช้โดยผู้ใช้ข้อมูลทางการเงินที่แตกต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์ของแต่ละคน ดังนั้น อัตราส่วนทางการเงินใด ๆ อาจจะมีประโยชน์และมี ความหมายถ้าเปรียบเทียบกับข้อมูลที่มีความหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นตัวบ่งชี้ในปัจจุบัน หรือในอดีตที่ผ่านมา สำหรับบริษัทเดียวกันหรือ บริษัทที่คล้ายกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Kabajeh, AL Nu'aimat, Dahmash, 2012)

อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) เป็นอัตราส่วนทางการเงินในการทำกำไรที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์มากที่สุด และ อัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คือ อัตรา ผลตอบแทนการลงทุน(ROI) (AL Matameh, 2009) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) คำนวณจากอัตราส่วนกำไรสุทธิหลังหักภาษี หารสินทรัพย์รวม ใช้วัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทซึ่งขึ้นอยู่กับผลกำไรของ บริษัทจากสินทรัพย์รวมของบริษัท

2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) คำนวณจากกำไรสุทธิหลังหักภาษีหาร ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม อัตราส่วนนี้วัดอัตราการถือหุ้นจากผลตอบแทนการลงทุนของพวกเขาใน บริษัท

3. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) คำนวณจากกำไรสุทธิหลังหักภาษีหารเงินทุนรวมที่ทั้งหมดที่จ่ายไป ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทในการใช้ประโยชน์จากทุนการลงทุน หรือ เป็นการแสดงออกถึงความสามารถของบริษัทในการสร้างผลตอบแทนที่ต้องการ (ผลตอบแทนที่ คาดหวัง) ตามในการใช้และการจัดการทรัพยากรการลงทุนจากผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ยังมีการพิจารณาระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วย เนื่องจากการกำกับดูแล กิจการ (Corporate governance) คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการความสัมพันธ์ ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความ เจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งจะสะท้อนว่าความโปร่งใสในการ ดำเนินการ และประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (ศูนย์พัฒนาการ กำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน, 2549)

สำหรับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดค่าสถิติและอัตราส่วนทางการเงินที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจไว้หลายเรื่องด้วยกัน แต่ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ ในการประเมินรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม (ตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย, 2556) ประกอบด้วยอัตราส่วนทางการเงินดัง ตารางที่ 4 รายละเอียดการคำนวณเกณฑ์ เชิงปริมาณรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมของบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 4 รายละเอียดการคำนวณเกณฑ์เชิงปริมาณรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการ ดำเนินงานยอดเยี่ยมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

เกณฑ์วัด	สูตรคำนวณ
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	$\frac{\text{อัตราส่วนกำไรสุทธิหลังหักภาษี}}{\text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}}$
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	$\frac{\text{อัตราส่วนกำไรสุทธิหลังหักภาษี}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเฉลี่ย}}$

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เกณฑ์วัด	สูตรคำนวณ
อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio)	<p>คำนวณแยกตามประเภทธุรกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> บริษัททั่วไป ใช้ $D/E = \frac{\text{อัตราส่วนหนี้สิน(หนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่าย)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ ธนาคาร ใช้ $BIS \text{ Ratio} = \frac{\text{อัตราส่วนเงินกองทุน}}{\text{สินทรัพย์เสี่ยงทั้งหมด}}$ บริษัทเงินทุนและลีสซิ่ง = $\frac{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม}}{\text{สินทรัพย์บริหารรวม}}$ บริษัทหลักทรัพย์และบริษัทประกันภัย = $\frac{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$
การเติบโตของกำไร (Earnings Growth)	การเติบโตของกำไรก่อนภาษีเป็นกี่ %
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	$\frac{\text{ราคาหุ้นปลายปี} - \text{ราคาหุ้นต้นปี} + \text{เงินปันผลที่ได้ระหว่างปี} + \text{ราคา warrant ที่ได้ระหว่างปี (เฉลี่ย)}}{\text{ราคาหุ้นต้นปี}}$

นอกจากมีการคำนวณอัตราส่วนทางการเงินซึ่งเป็นเกณฑ์เชิงปริมาณแล้วนั้น ยังมีการประเมินด้วยหลักเกณฑ์เชิงคุณภาพ โดยวัดจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรดังแสดงในตารางที่ 5 รายละเอียดการคำนวณเกณฑ์คุณภาพรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 5 รายละเอียดการคำนวณเกณฑ์คุณภาพรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงาน ยอดเยี่ยมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

เกณฑ์วัด	รายละเอียดการพิจารณา
1. ระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท	พิจารณาจากคะแนนประเมินรายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. การปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูล	พิจารณาจากการปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีล่าสุด และพิจารณาจากความถี่และความร้ายแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นในกรณีที่บริษัทได้มีการละเมิดกฎการเปิดเผยข้อมูลในปีล่าสุด
3. คุณภาพของงบการเงิน	พิจารณาจากความเห็นของผู้สอบบัญชีที่ปรากฏอยู่ในงบการเงินซึ่งรับรองอย่างไม่มีเงื่อนไขและต่อเนื่องในช่วง 3 ปีล่าสุด และพิจารณาระดับความเห็นของผู้สอบบัญชี ในกรณีที่ผู้สอบบัญชีเห็นความผิดปกติของงบการเงินปีล่าสุด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์การข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 6 ตารางสรุปเกณฑ์ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 6 ตารางสรุปเกณฑ์ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

เกณฑ์ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน, 2549	ซาเกียร์ (Shakir, 2009)	แอล มาทานเนท (AL Matarneh, 2009)
1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)		✓	✓
2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)			✓
3. อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio)			
4. การเติบโตของกำไร (Earnings Growth)			
5. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)			✓
6. โทบินคิว (Tobin'Q)			
7. ระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท	✓	✓	
8. การปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูล	✓		
9. คุณภาพของงบการเงิน			

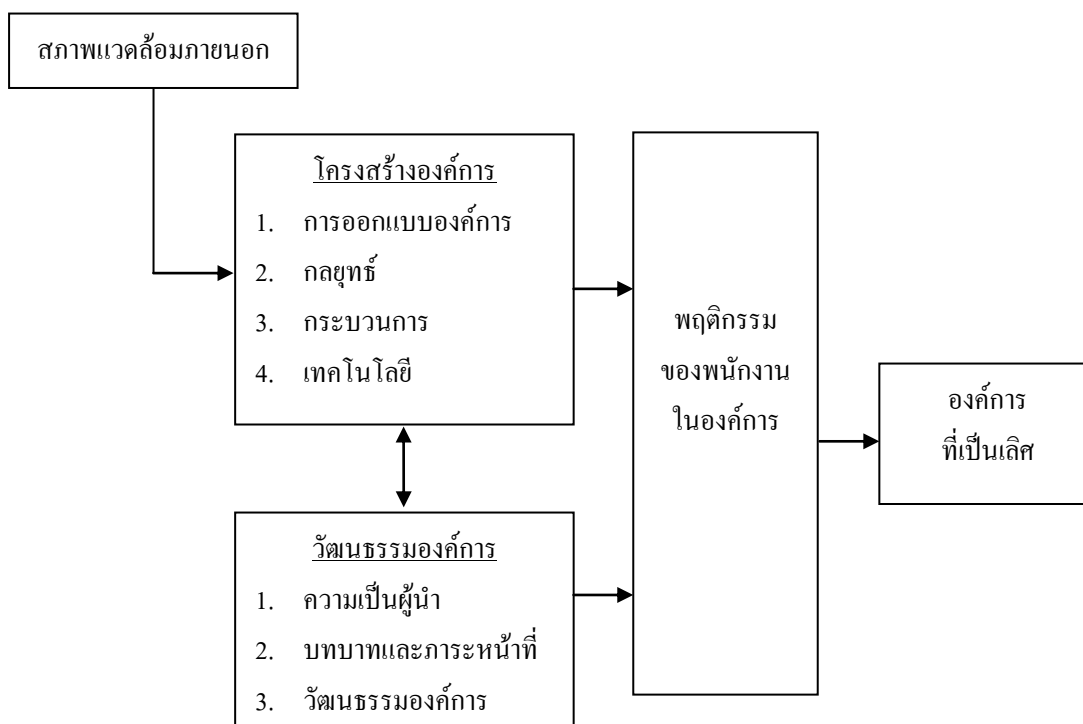
ตารางที่ 6 (ต่อ)

เกณฑ์ที่ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร	เน็คคานี่ และเฮอแมน (Nadkarni & Herrmann 2010)	รูฟ (Rouf, 2012)	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)
1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)	✓	✓	✓
2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)			✓
3. อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio)			✓
4. การเติบโตของกำไร (Earnings Growth)			✓
5. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)			✓
6. โทบินคิว (Tobin'Q)	✓		
7. ระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท		✓	✓
8. การปฏิบัติตามกฎของตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูล			✓
9. คุณภาพของงบการเงิน			✓

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักเกณฑ์รางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม และหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวพิจารณาใน 2 เรื่องทั้งในเกณฑ์เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และ อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Leverage Ratio) การเติบโตของกำไร (Earnings Growth) อัตราผลตอบแทนต่อนักลงทุน (ROI) และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูล และคุณภาพของงบการเงิน (Shakir, 2009., Rouf, 2012., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานขององค์การ

เมื่อกล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศนั้นมีผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งที่ศึกษาด้านลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่องได้แก่ เดอ วาว (De Waal, 2007) ท่านเป็นที่ปรึกษาอิสระด้านการจัดการ นักเขียน และเป็นรองศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนด้านการจัดการมาสทริ (Maastricht School of Management) โดยสอนในหลักสูตรเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งที่โรงเรียนมาสทริ และต่างประเทศ (ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ไชปรัส บังกลาเทศ ซาอุดีอาระเบีย มองโกเลีย นามิเบีย จีน อินโดนีเซีย แอฟริกาใต้ แทนซาเนีย ซูรินาม เวียดนาม เยเมน เปรู เอกวาดอร์ และเนปาล) และเป็นผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการของศูนย์สำหรับสมรรถนะขององค์การ ท่านมีประสบการณ์มากในเรื่องกับการศึกษาระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการดำเนินการตามปัจจัยที่สำคัญสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพที่สำคัญ และการปรับปรุงพฤติกรรม การขับเคลื่อนในองค์การ (<http://www.andredewaal.eu>) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การมีสมรรถนะสูง 8 ประการจะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานสูง ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก การออกแบบขององค์การ กลยุทธ์ กระบวนการจัดการ เทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ บทบาทของแต่ละคน วัฒนธรรมขององค์การ ตามภาพประกอบที่ 5 กรอบแนวความคิดปัจจัย 8 ประการที่ก่อให้เกิดองค์การที่เป็นเลิศ (De Waal, 2007)



ภาพประกอบที่ 5 กรอบแนวความคิดปัจจัย 8 ประการที่ก่อให้เกิดองค์การที่เป็นเลิศ

(De Waal ,2007)

หลังจากนั้นได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจการเงิน พบว่าหากองค์กรมีลักษณะขององค์กรอยู่ 5 ประการ ประกอบด้วยคุณสมบัติของผู้บริหาร คุณสมบัติของบุคลากร การเปิดเผย และการกำหนดแผนงาน การกำหนดเป้าหมายระยะยาว และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

ในปี 2552 เดอวาลได้ทำงานวิจัยร่วมกับฟริจิน โดยเลือกศึกษาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงในเอเชีย กรณีศึกษาธนาคารนาบี โดยใช้ปัจจัยขององค์กรที่เป็นเลิศ 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) มุ่งเน้นที่การทำงานและการเปิดใจ (Openness and action orientation) การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Management quality) สถานที่ทำงานมีคุณภาพ (Workforce quality) และการมุ่งเน้นในระยะยาว (Long term orientation) เป็นตัวชี้วัด วิธีการศึกษาใช้การแจกแบบสอบถามจำนวน 43 ข้อให้แก่ผู้จัดการและพนักงานจำนวน 777 ท่าน หลังจากเก็บแบบสอบถามแล้วเดอวาลและฟริจินได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แบบเมตา (Meta Analysis) จากการทดสอบพบว่า ธนาคารนาบีมีปัจจัยทางด้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) สถานที่ทำงานมีคุณภาพ (Workforce quality) และการมุ่งเน้นในระยะยาว (Long term orientation) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงินมาก สำหรับ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Management quality) มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงินเล็กน้อย และส่วนที่ต้อง

ปรับปรุงคือ มุ่งเน้นที่การทำงานและการเปิดใจ (Openness and action orientation) เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงิน หากธนาคารพาณิชย์สามารถพัฒนาองค์กรให้มีปัจจัยทั้งหมดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจการเงินจะทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้ต่อไป (De Waal & Frijns, 2009)

ต่อมาเดอวาวนำเสนอกรอบแนวคิดของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (HPO) อธิบายปัจจัยสู่ความสำเร็จ 5 ประการ คือ การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ (Quality of management) มุ่งเน้นที่การทำงานและการเปิดใจ (Openness and action orientation) การมุ่งเน้นในระยะยาว (Long term orientation) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และสถานที่ทำงานมีคุณภาพ (Workforce quality) โดยมุ่งเน้นที่ทำให้องค์กรภาครัฐสามารถเพิ่มโอกาสของพวกเขากลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอ 6 เรื่องที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงเพื่อให้มีคะแนนในแต่ละปัจจัยสูงขึ้น ดังนี้ (1) ระบุรายละเอียดที่ดีของผู้จัดการภาครัฐ (2) กำหนดจุดแข็งของการบริหารจัดการ (3) กำหนดความสามารถหลักที่ดีขององค์กรภาครัฐ (เช่น การอุทิศตนให้ลูกค้า) (4) ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (5) ปรับปรุงกระบวนการจัดการภายในองค์กร และ (6) เพิ่มคุณภาพของพนักงานในองค์กร หากองค์กรภาครัฐสามารถปฏิบัติตามได้เช่นนี้จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้ (De Waal, 2010)

นอกจากนี้ เดอวาวและสูลตันมีความสนใจที่จะสร้างองค์กรที่เป็นเลิศให้เจริญเติบโตในตะวันออกกลาง และผู้จัดการทางตะวันออกกลางจะมีแนวปฏิบัติเพื่อช่วยพวกเขาในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร งานวิจัยของเดอวาวจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการประยุกต์ใช้กรอบแนวความคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ ในบริบทของตะวันออกกลาง และสามารถนำไปช่วยในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรในตะวันออกกลางได้ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นกรณีศึกษาที่มหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคปาเลสไตน์ (PPU) มีการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีหลักฐานการทำงานอยู่ในเฮบรอน (Hebron) ในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และอาจารย์จะตอบแบบสอบถามขององค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งจะใช้วัดสถานะปัจจุบันของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศขององค์กร ซึ่งผลคะแนนการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคปาเลสไตน์ (PPU) และเปรียบเทียบกับคะแนนขององค์กรอื่นๆในตะวันออกกลางในฐานะข้อมูลของเดอวาว ผลลัพธ์ที่ได้จะนำมาประชุมร่วมกันในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งมีตัวแทนของมหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคปาเลสไตน์ (PPU) และเริ่มการปรับปรุงโดยใส่ในแผนการดำเนินงาน จากการทราบผลคะแนนเฉลี่ยพบว่า มีค่าเฉลี่ยไปในแนวทางเดียวกับองค์กรอื่นๆในตะวันออกกลาง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีประเด็นหลักอยู่ 2 เรื่องที่มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลง คือ ประเด็นที่ 1 ต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการผลการดำเนินงาน เพราะยังไม่มี การสื่อสารให้คนทั้งองค์กรทราบข้อมูลอย่างเพียงพอ ประเด็นที่ 2 ต้องเน้นในเรื่องของพฤติกรรมมารยาทของพนักงานในองค์กรให้เป็นจุดแข็ง

เพราะว่าการกระบวนกรตัดสินใจ และกระบวนกรทำงานใช้เวลานานเกินไป และคนไม่สามารถ ยืดหยุ่นหรือปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (De Waal & Sultan ,2012)

แอคเดเมีย เออเดม และกูรัต (Akdemir & Erdem & Polat 2010) มีความสนใจ ทำการศึกษาเรื่องลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ (Characteristics of High Performance Organizations) กล่าวว่า ในหลายปีที่ผ่านมาองค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรยังคงต้อง ต่อสู้กับความท้าทายของการกำหนดและการจัดการให้้องค์กรของตนนั้นเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ แม้ว่าจะมีผลงานวิจัยได้ให้คำนิยามของคำว่าองค์กรที่เป็นเลิศที่แตกต่างกัน ซึ่งความหมายของ องค์กรที่เป็นเลิศนั้นจะเปลี่ยนแปลงตามผู้เขียนและหลักการทางวิชาการของผู้วิจัยแต่ละท่าน แต่อย่างไรก็ตาม การที่จะมีโครงสร้างขององค์กรที่เป็นเลิศที่เหมาะสมหรือสมบูรณ์แบบนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และความสนใจ เป้าหมายและลำดับความสำคัญ ระดับของทักษะและ ประสบการณ์ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ต้องรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้ง องค์กร การศึกษาครั้งนี้แสดงถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย มากที่สุด ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 26 ข้อ ดังต่อไปนี้ 1) มีความเข้าใจวิสัยทัศน์และคำนิยาม 2) มีความ ยืดหยุ่นและการใช้งานที่เหมาะสมขององค์กร 3) กำหนดเป้าหมายชัดเจนและเฉพาะเจาะจง 4) มีการสื่อสารที่แข็งแกร่ง 5) ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจ 6) ความสนุกสนาน 7) การตัดสินใจในระดับต่ำสุด 8) การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ 9) ความคิดเห็นประสิทธิภาพ 10) มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าและคุณภาพโดยรวม 11) วิธีการหลายวิธีที่ใช้สำหรับวัดการ ปรับปรุง 12) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 13) ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและ เทคโนโลยี 14) การทำงานเป็นทีม 15) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 16) ระบบแรงจูงใจและ ผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ 17) การสรรหาและการจ้างที่ดีที่สุด 18) มีความสมดุลในชีวิตการ ทำงาน 19) มีสถานที่ทำงานที่หลากหลาย 20) มีแรงจูงใจ 21) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ค่าตอบแทนแรงจูงใจ 22) การจัดการความรู้ 23) ให้ความสำคัญกับงาน 24) การวางแผนอย่าง ต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพ 25) การวางแผนและการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ 26) การตัดสินใจทาง จริยธรรมและเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน

นอกจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัย อีกหลายฉบับที่ศึกษาถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่ง นักวิจัยแต่ละท่านได้มีความสนใจในเรื่องที่แตกต่างกัน และในช่วงเวลาที่ศึกษาก็แตกต่างกัน ผู้วิจัย จึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวนมาก และนำเสนอรายละเอียดตามลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศในแต่ละหัวข้อจะนำไปสู่การที่ องค์กรมีผลการดำเนินงานดี ดังนี้

1. การนำองค์การ (Leadership) สำหรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารและหัวหน้างานนั้นมีส่วนสำคัญในการชี้นำ และทำให้องค์การมีความยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความซับซ้อนของธุรกิจสมัยใหม่ จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้สามารถจัดการกับความคลุมเครือ ให้ทิศทาง สามารถจัดการกับข้อจำกัดต่างๆ และยกระดับความมุ่งมั่น และทุนทางปัญญาของบุคลากร เมื่อความสามารถเหล่านี้ถูกปลูกฝังทั่วทั้งองค์การ ก็จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่าง สามารถให้องค์การปรับตัว คิดค้น และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างค้ำจุนและยั่งยืน (Jones, 2004)

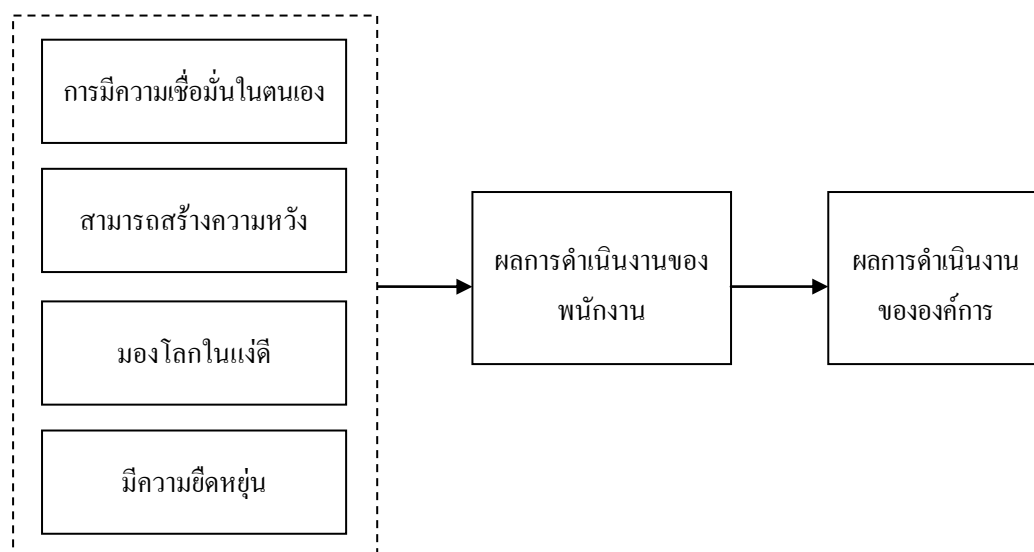
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศด้านการนำองค์การและผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและกล้า มีความรู้และเข้าใจตลาด การปฏิบัติในความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และกลยุทธ์ขององค์การ มีความรับผิดชอบ ในการการสร้างความและรักษาองค์การให้ได้รับผลประโยชน์และสร้างความร่วมมือกันในองค์การ จนกระทั่งมีการนำเสนอโมเดลสำหรับผู้นำองค์การใช้ในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมของควมมีคุณธรรมและจริยธรรม ใช้เครื่องมือ 5 ประการของไชน์ (Schein's five primary mechanisms) ประกอบด้วย (1) ผู้นำต้องให้ความสนใจกับการวัดผล และการควบคุมกฎเกณฑ์ต่างๆ (2) ผู้นำจะแก้ไขปัญหาหรือวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การอย่างไร (3) ผู้นำจะมีการจัดสรรทรัพยากร และรางวัลผลตอบแทนอย่างไร (4) ผู้นำต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของงาน มีการสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงาน (5) ผู้นำจะสามารถสรรหา คัดเลือก ส่งเสริม หรือปลดทลงโทษอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และมีการหารือเกี่ยวกับบทบาทที่เฉลียวฉลาดระหว่างความคิดสร้างสรรค์ส่วนบุคคลกับงานด้านนวัตกรรม และหารือเกี่ยวกับความสำคัญของการได้รับหลักฐานเชิงประจักษ์ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสนับสนุนและนวัตกรรม ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดมีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่าเป็นผู้นำความเฉลียวฉลาดเป็นกุญแจสำคัญในการผลิตงานนวัตกรรม (Owen & Mundy & Guild & Guild, 2001., Jupp & Younger, 2004., Clemmer, 2005., Jones, 2010., Madu, 2012., Simmons & Sower, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซินีเคาท์และซิโมซี (Xenikou & Simosi, 2006) ต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การว่า ทั้ง 2 ปัจจัยจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกใช้นั้นเป็นพนักงานจากองค์การทางการเงินขนาดใหญ่ในประเทศกรีซ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามซึ่งมีพนักงานจำนวน 300 ท่านที่ตอบกลับมา จากนั้นผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จและการปรับใช้วัฒนธรรมองค์การจะส่งผล

กระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมุ่งเน้นที่คน จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานผ่านทาง การมุ่งเน้นความสำเร็จ ดังนั้นในทางปฏิบัติควรมีการสร้างความสัมพันธ์ทางบวกให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน และมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานสู่ความสำเร็จ เพื่อให้นำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ และแมคคีย์ (Mackey, 2008) มีความสนใจศึกษาว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร เนื่องจากขอบเขตของผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร คือผู้บริหารระดับสูงนั้นจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาขององค์กรตั้งแต่พื้นฐานจนกระทั่งระดับสูงสุด ไม่เช่นนั้นอาจทำให้การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้พยายามที่จะทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้การจำแนกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามก็เกิดปัญหาการเชื่อมโยงความเข้าใจอย่างเป็นระบบระหว่างผลกระทบของผู้บริหารระดับสูงกับผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลกระทบทั้งในระดับบริษัทและอุตสาหกรรม ดังนั้น การศึกษาของแมคคีย์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 92 ท่าน เมื่อเก็บข้อมูลแล้วจึงนำปัญหาการเชื่อมโยงเหล่านี้มาทำการทดสอบเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน (ANOVA) ของตัวแปรด้านลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลต่อการดำเนินงานในระดับบริษัทอย่างเป็นสาระสำคัญ แต่มีความสำคัญระดับปานกลางสำหรับผลการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจ

นอกจากนี้งานวิจัยของชาเคียร์ (Shakir, 2009) ทำการทดสอบผลกระทบของโครงสร้างของภาวะความเป็นผู้นำ และการดำรงตำแหน่งซีอีโอต่อผลการดำเนินงานของบริษัท อสังหาริมทรัพย์จดทะเบียนในประเทศมาเลเซีย โดยโครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1. การรวมโครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำไว้ที่คนเดียวคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) ก็ประธานของบริษัทด้วย (โครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำแบบเดี่ยว) และ 2. แยกโครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) และประธานบริษัท (โครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำแบบคู่) ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะถูกพิจารณาในแง่ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ภายใต้สมมติฐานที่ว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของคณะกรรมการ และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่บริษัทอสังหาริมทรัพย์จดทะเบียนในประเทศมาเลเซีย จำนวน 81 บริษัท โดยแหล่งข้อมูลหลักมาจากงบการเงินของแต่ละบริษัทที่ประกาศในเว็บไซต์ตั้งแต่ปี 2542 – 2548 สำหรับราคาหุ้นปัจจุบันก็นำมาจากเว็บไซต์ ส่วนราคาหุ้นในอดีตเก็บเก็บข้อมูลจากเบอร์ชามาเลเซียเอง ซึ่งตัวแปรต้น ได้แก่ โครงสร้างของภาวะความเป็นผู้นำ และการดำรงตำแหน่งซีอีโอ สำหรับตัวแปรตามที่ใช้วัดผลการดำเนินงานคือ โทบินคิว (Tobin'Q) และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ถดถอยสมการด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares : OLS) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบ 2 ขั้น (Two-Stage Least Square: 2SLS) ผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานของ

องค์การจะได้รับผลกระทบจากโครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำ โดยโครงสร้างภาวะความเป็นผู้นำแบบคู่ และการดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) เป็นระยะเวลาานจะส่งผลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ เพราะว่าบริษัทในแถบเอเชียส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบเดี่ยว คือเป็นแบบครอบครัว นั่นเอง

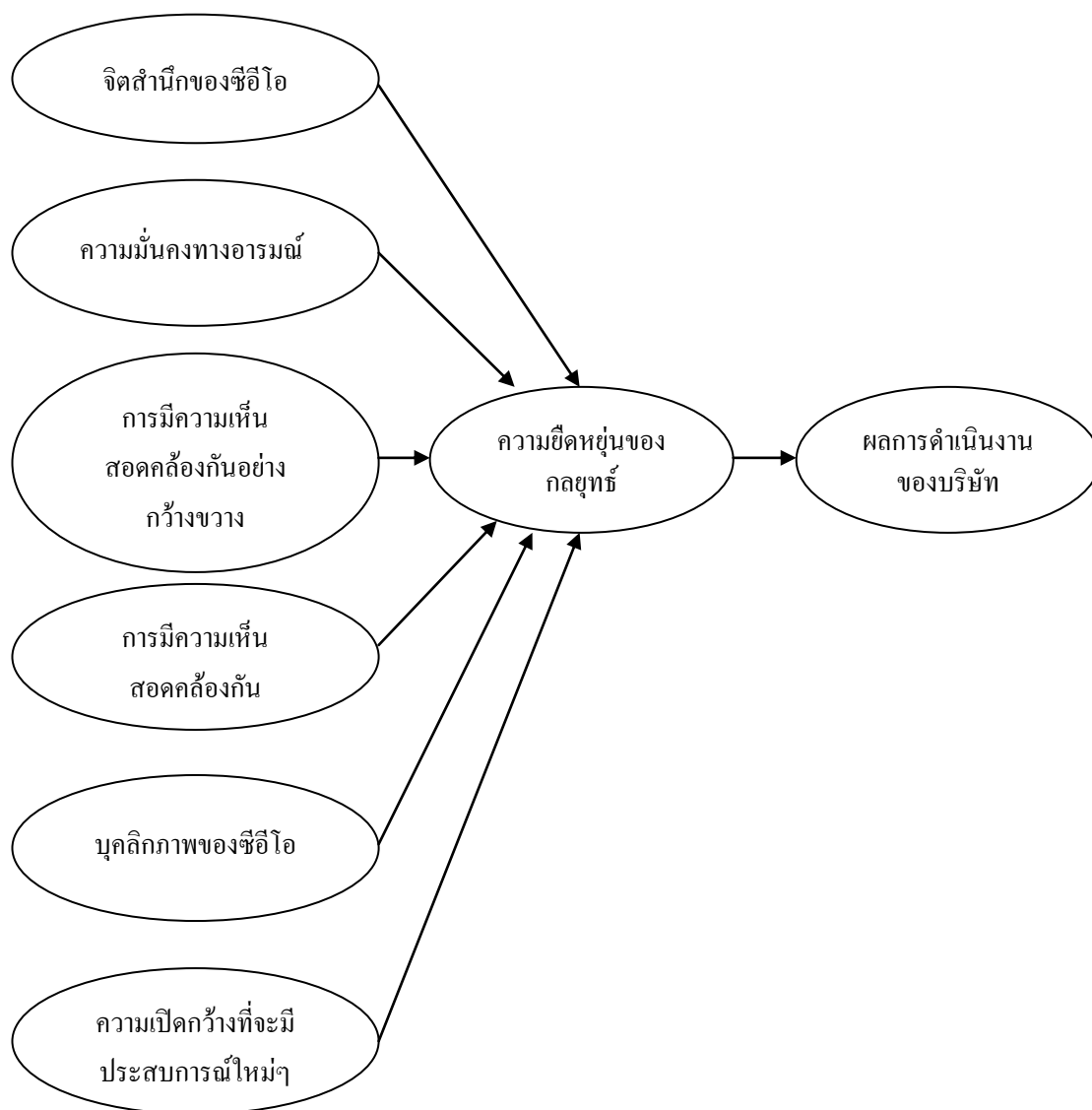
หลังจากนั้นในปี 2553 มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำองค์การในแบบต่างๆ เช่น ข่าน (Khan, 2010) ศึกษาถึงผลกระทบของผู้นำที่มีความยุติธรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Impact of Authentic Leaders on Organization Performance) เพื่อกำหนดลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและพบว่า ลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) สามารถสร้างความหวังและช่วยให้พนักงานในองค์การบรรลุเป้าหมายได้ (Hope) มองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความยืดหยุ่นสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ (Resilience) หากผู้นำมีลักษณะทั้งหมดนี้จะช่วยให้คำแนะนำและผลักดันให้พนักงานภายในองค์การมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้นต่อไป



ภาพประกอบที่ 6 ผลกระทบของผู้นำที่มีความยุติธรรมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

(Khan, 2010)

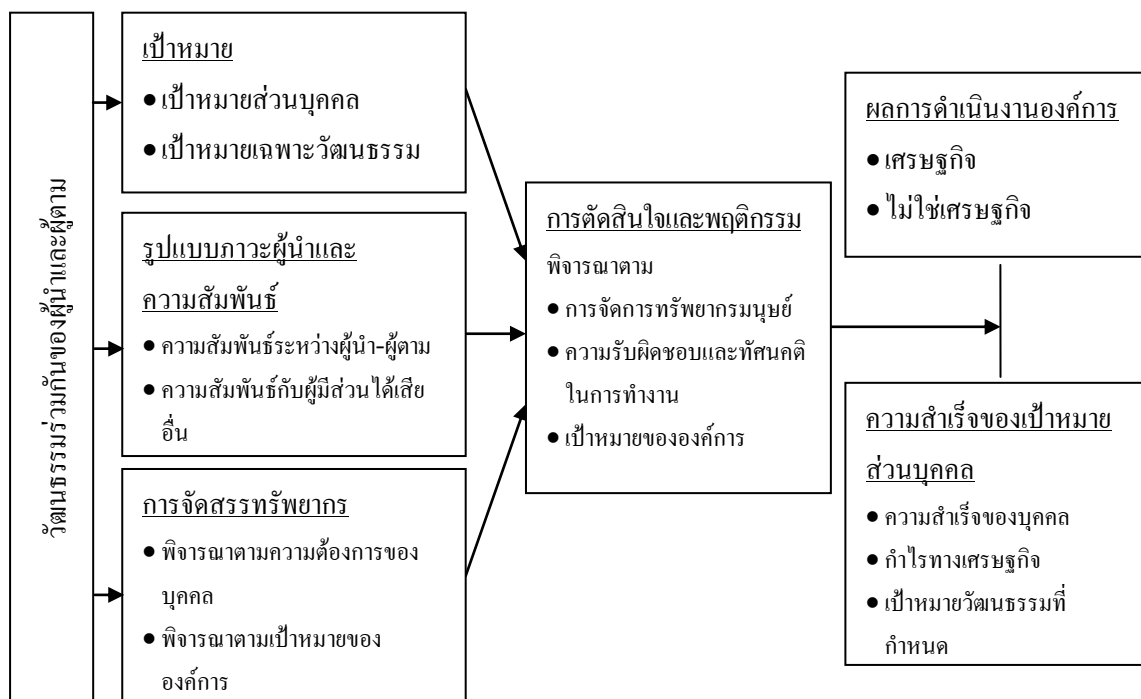
หรือการศึกษาผู้นำแบบลูกจ้าง เพื่อตรวจสอบว่าผู้นำแบบลูกจ้าง (servant) สามารถพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งใช้แบบสำรวจที่พัฒนาโดยบาบิวโต และวิลเลอร์ (Barbuto & Wheeler, 2006) กล่าวว่า ผู้จัดการที่มีลักษณะของผู้นำแบบลูกจ้าง (servant) จะถูกวัดผ่านองค์การที่เป็นเลิศจำนวน 3 แห่ง ซึ่งลักษณะของผู้นำแบบลูกจ้าง ประกอบด้วย องค์การในรูปแบบบริกร (Organizational Stewardship) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Healing) มีภูมิปัญญา (Wisdom) เห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic Calling) การจับคู่เพื่อโน้มน้าวใจ (Persuasive Mapping) ผลลัพธ์ที่ได้ระบุว่าผู้จัดการที่มีลักษณะของผู้นำแบบลูกจ้าง (servant) สามารถพัฒนาวัฒนธรรมของลูกน้องของตนเองได้ และเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (Melchar & Bosco, 2010) และเน็คคานี และเฮอแมน (Nadkarni & Herrmann, 2010) ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของซีอีโอ (CEO) กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น (สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง) และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กในกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวกับกระบวนการจัดจ้างคนภายนอกในประเทศอินเดีย จำนวน 217 บริษัท แต่มีเพียง 195 บริษัทที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ที่จะใช้ในการวิเคราะห์ หลังจากนั้นจะใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) เพื่อวิเคราะห์ผล ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นจะเป็นสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของซีอีโอ จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1. จิตสำนึกของซีอีโอ 2. ความมั่นคงทางอารมณ์ของซีอีโอ 3. การมีความเห็นสอดคล้องกันของซีอีโอ 4. บุคลิกภาพของซีอีโอ และ 5. ความเปิดกว้างที่จะมีประสบการณ์ใหม่ๆ กับผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า องค์การต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของซีอีโอในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และต้องมีการระบุว่าลักษณะของซีอีโอแต่ละข้อ จะสามารถปรับปรุงหรือทำให้กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นนี้คงอยู่ได้อย่างไร เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น



ภาพประกอบที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของซีอีโอ (CEO) กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น และผลการดำเนินงานขององค์กร (Nadkarni & Herrmann, 2010)

งานวิจัยของโทมัส (Thomas, 2013) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่ โดยทำการศึกษาในรูปแบบการประเมินผลจากกรณีศึกษา 5 ปีล่าสุด พบว่า ภาวะผู้นำแบบใหม่นั้น มีส่วนน้อยที่จะมีรูปแบบการบริหารงานแบบจากด้านบนลงสู่ด้านล่าง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นรูปแบบการบริหารงานแบบจากด้านล่างขึ้นสู่ด้านบน และให้การสนับสนุนกับบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร สามารถสร้างสมดุลในด้านต่างๆ เช่น มีการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในหลายพื้นที่ และให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ ก็จะนำไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในที่สุด

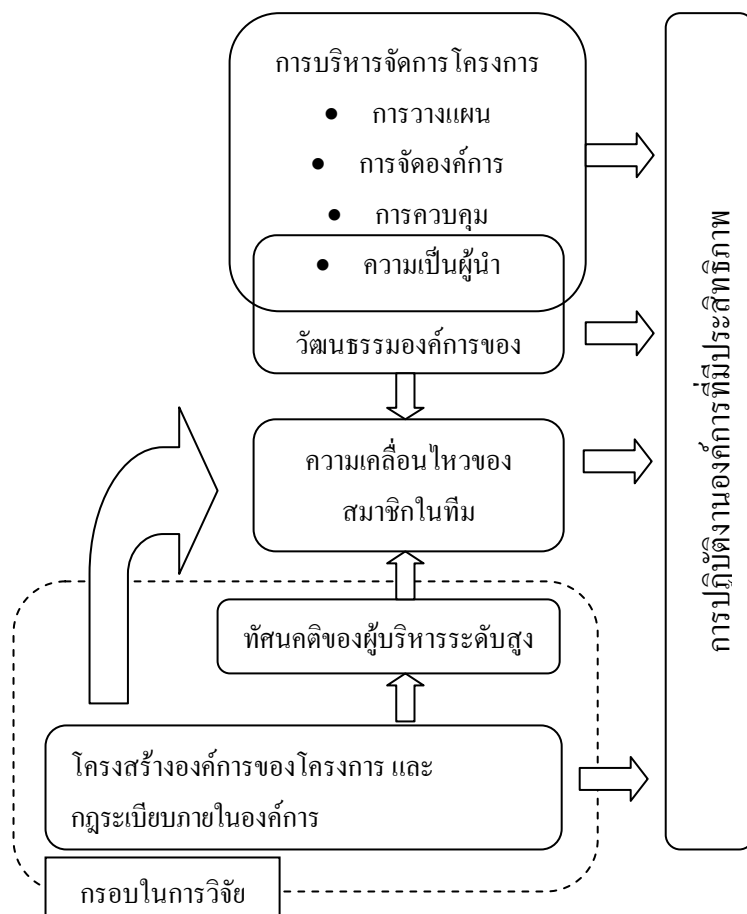
หนึ่งในความรับผิดชอบของผู้นำคือการสร้างและรักษาองค์กรให้ได้รับผลประโยชน์ และสร้างความร่วมมือกันในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นเหตุผลที่ดีในการพัฒนาบริษัทให้ยิ่งใหญ่ขึ้น เหตุผลทางจริยธรรม การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จสามารถหนึ่งก็คือ ผู้นำไม่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรม/จริยธรรมองค์กรล้มเหลวก็สามารถส่งผลให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จได้ งานวิจัยฉบับนี้ จึงใช้เครื่องมือ 5 ประการของไชน์ (Schein's five primary mechanisms) เป็นโมเดลสำหรับผู้นำองค์กรใช้ในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมของความมีคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย (1) ผู้นำต้องให้ความสนใจกับการวัดผล และการควบคุมเกณฑ์ต่างๆ (2) ผู้นำจะแก้ไขปัญหาหรือวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างไร (3) ผู้นำจะมีการจัดสรรทรัพยากร และรางวัลผลตอบแทนอย่างไร (4) ผู้นำต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของงาน มีการสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงาน (5) ผู้นำจะสามารถสรรหา คัดเลือก ส่งเสริม หรือบทลงโทษอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าปัจจัยดังกล่าวสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Madu, 2012) เช่นเดียวกับงานวิจัยของคูาดา (Kuada, 2010) นำเสนอมุมมองของการระบุความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของแอฟริกา และการปฏิบัติของภาวะผู้นำ และการประยุกต์ใช้เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของทวีป ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของแอฟริกา เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาโมเดลการผสมผสานระหว่างเป้าหมาย พฤติกรรม และผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวความคิดในการผสมผสานเรื่องความแตกต่างของวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะของผู้นำ 3 เรื่อง คือ 1. การบริหารจัดการเป้าหมายขององค์กรและพนักงาน 2. ผู้บริหารต้องบริหารความสัมพันธ์กับพนักงาน และ 3. ต้องมีการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป



ภาพประกอบที่ 8 โมเดลการผสมผสานระหว่างเป้าหมาย พฤติกรรม และผลการดำเนินงาน
(Kuada, 2010)

กุปต้า (Gupta, 2011) กล่าวว่า เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะใช้พื้นฐานความรู้เป็นหลัก โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นเลิศเป็นสิ่งที่นิยมมาก ดังนั้น งานวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาให้องค์กร ให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลาย สมมติฐานถูกทดสอบโดยใช้ภาวะความเป็นผู้นำ พฤติกรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบจากการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มุมมองและทิศทางในอนาคต ระดับของอำนาจ งานประจำวัน การมุ่งเน้นคุณค่าและการใช้ทรัพยากรทั้งระดับองค์กรและสังคม ซึ่งประเมินโดยใช้โมเดลระดับลดหลั่นเชิงเส้น (hierarchical linear model methodology) ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์หลายด้านอาจจะช่วยพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ โดยประการที่ 1 ต้องลงทุนในสังคมที่องค์กรอยู่ 2. ลงทุนในสังคมที่มีโครงสร้างทางเทคโนโลยีไม่แน่นอน และวัฒนธรรมองค์กร (มุ่งเน้นที่คน) 3 ลงทุนในเทคนิค ซึ่งการใช้เทคนิค 1 เทคนิคหรือมากกว่านั้น (จาก 5 เทคนิค) ที่กล่าวข้างต้นนี้จะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติมุ่งไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ 4. ลงทุนในบริบทของสังคมที่ให้คุณค่ากับความแตกต่างทางเพศ เพราะพวกเขาจะช่วยผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ และ 5. ลงทุนในรูปแบบของพันธมิตรขององค์กรไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายของเพศ กลยุทธ์ของการมุ่งเน้นสถานที่ปฏิบัติงานในอนาคต และความไม่แน่นอนของโครงสร้างทางเทคนิค เพราะปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการเสริมสร้างพันธมิตร และช่วยผลักดันให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

สเตร (Stare, 2011) ได้กล่าวว่าจากการวิเคราะห์โครงการส่วนใหญ่ พบว่ามีโครงการที่ใช้เวลาและต้นทุนเกินกว่าแผนที่กำหนดในจำนวนมากอย่างมีสาระสำคัญ ส่งผลให้กำไร/ผลประโยชน์ลดลง โดยสาเหตุที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จนั้น มาจากการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร เพราะการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างขวางมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป้าหมายของงานวิจัยฉบับนี้ คือ การระบุระดับของวัฒนธรรมองค์กร โครงการของบริษัทในประเทศสโลวาเนีย สเตรได้วิเคราะห์จุดแข็งของผลกระทบจากวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานโครงการ โดยมุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงและปัจจัยอื่นๆ ที่จะเชื่อมโยงกับทัศนคติของผู้จัดการ เช่น ภาวะเบียบภายใน และอำนาจที่เป็นทางการของผู้จัดการโครงการ สเตรได้ทำการทดสอบรูปแบบของโครงการและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงาน โดยใช้การเก็บแบบสอบถามทางเว็บไซต์ จากกลุ่มตัวอย่างบริษัทในประเทศสโลวาเนีย จำนวน 950 บริษัท ตอบกลับมา 137 บริษัท สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlations Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยหลายตัวแปรเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบในระดับสูงต่อผลการดำเนินงาน ได้ผลว่า การเพิ่มระดับอำนาจความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีผลกระทบเชิงต่อวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย (ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามภาวะเบียบภายใน และอำนาจที่เป็นทางการของผู้จัดการโครงการ) จะมีผลกระทบโดยตรงกับผลการดำเนินงานโครงการ

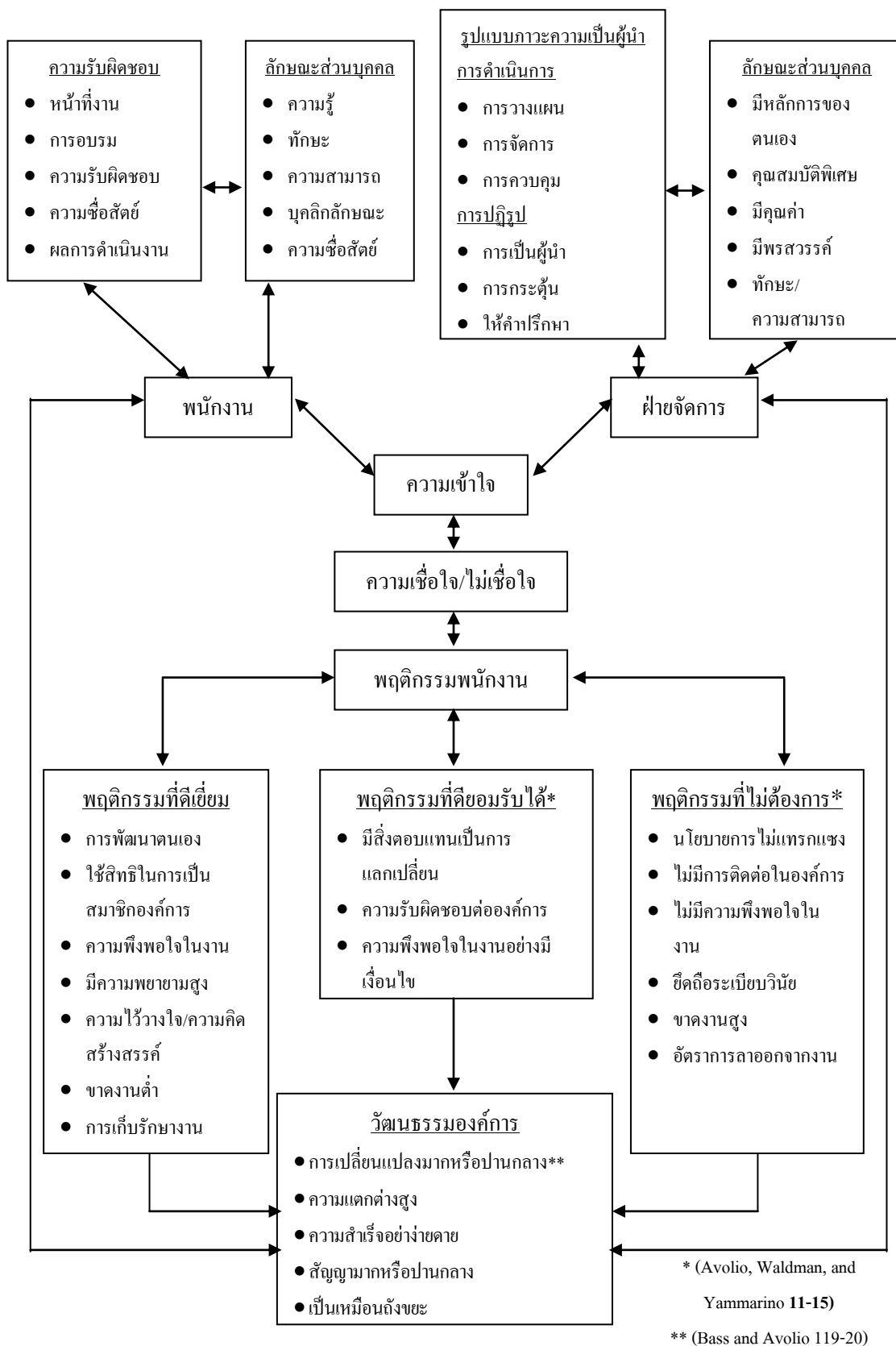


ภาพประกอบที่ 9 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานองค์การ (Stare, 2011)

แน็กเมียง และยั้งกิซา (Ng'ang'a & Nyongesa, 2012) กล่าวว่า การที่องค์การมีผลการดำเนินงานดีในระยะยาวนั้น จะเกิดจากหลักเกณฑ์หลัก 3 ประการที่จำเป็นต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ยั่งยืน นั่นก็คือ ต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โดยเน้นที่ให้ความสำคัญกับบุคคล และวัฒนธรรมต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบกับวงจรชีวิตขององค์การมาก เช่น จะตัดสินใจทำอะไร ใครเป็นคนทำ จะมีการให้รางวัลอย่างไร ใครจะได้เลื่อนตำแหน่ง พนักงานจะได้รับการปฏิบัติอย่างไร ทำอย่างไรให้องค์การสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ และอื่นๆ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนและพฤติกรรมในการทำงาน วัฒนธรรมที่มีความชัดเจนจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ จะกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผลการดำเนินงานขององค์การ การดำรงอยู่ขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร สำหรับธุรกิจด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้นอยู่ในช่วงเวลาของการแข่งขัน ซึ่งสถาบันจะอยู่รอดได้จะเห็นได้จากผลการดำเนินงานขององค์การ มีปัจจัยมากมายที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา หนึ่งในปัจจัย

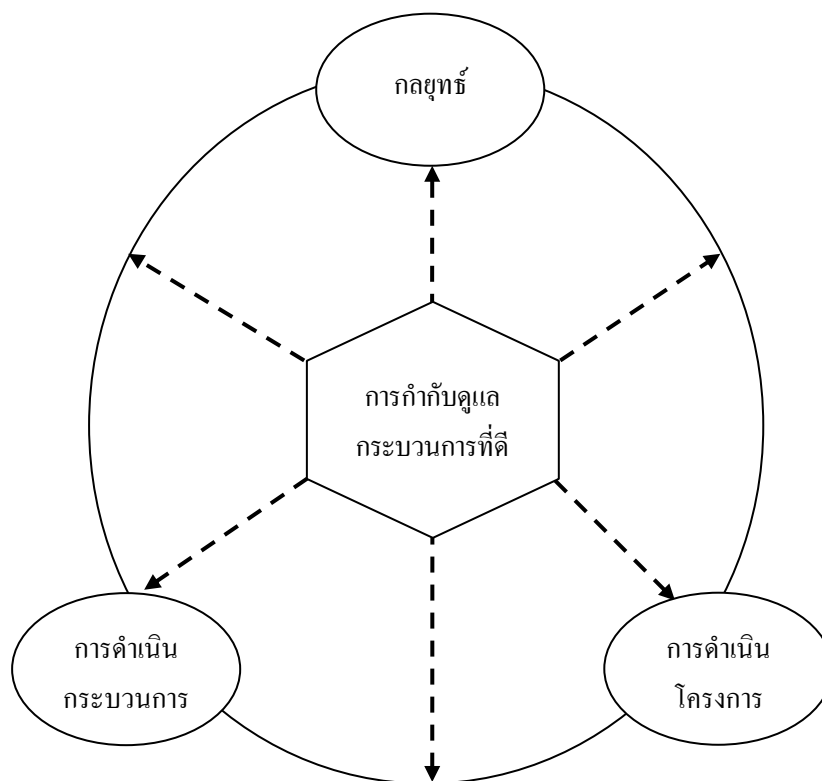
เหล่านั้นคือมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้บริหารสถาบันจำนวนน้อยที่ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสำรวจวัฒนธรรมองค์การของสถาบันศึกษา การวัดผลของวัฒนธรรมองค์การ การวัดผลการดำเนินงาน และผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันศึกษานั้นจะแข็งแกร่งและเป็นไปในแนวทางเดียวกันเมื่อมีการกำหนดหลักการและคุณค่าที่ชัดเจน ซึ่งฝ่ายจัดการพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาและการสื่อสารให้กับพนักงานและนักเรียนได้ทราบทั่วทั้งองค์การ ปัจจัย 3 ประการที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่งคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่กำหนดคุณค่าที่เป็นที่น่าพอใจ ตรงไปตรงมา กำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินงานทางธุรกิจของสถาบันให้เป็นไปตามคุณค่าเหล่านั้น และต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียของสถาบันมากที่สุด ดังนั้น หากสถาบันมีการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ดีและแข็งแกร่งก็จะส่งผลให้องค์การผลการดำเนินงานสูง

ต่อมาตลาดโลกในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเป็นมาตรฐานที่จำเป็นอย่างยิ่ง คือต้องมีความยืดหยุ่นและตอบสนองอย่างรวดเร็ว มอสลีย์ และ แพทริก (Mosley & Patrick, 2011) จึงมีการรวมมุมมองของวรรณกรรมต่างๆ เพื่อสร้างโมเดลที่เข้าใจง่ายและสามารถวัดความสำเร็จไปตั้งแต่ระดับบุคคล เป็นคู่ และระดับองค์กร มีหลายปัจจัยที่จำเป็นจะต้องพิจารณา เพราะมีความจำเป็นที่จะช่วยสร้างและรักษาองค์การให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ โดยโมเดลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษานี้มาจากมุมมองของทฤษฎีในเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำ ความเหมาะสม ความเข้าใจ ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การจัดการผลการดำเนินงาน และวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากข้อมูลทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของผู้นำ การรับรู้/ความเข้าใจของพนักงาน ความไว้วางใจ พฤติกรรมของผู้นำและผู้ปฏิบัติ ตาม และวัฒนธรรมองค์การ ผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบของความเป็นผู้นำจะช่วยทำให้พนักงานมีความเข้าใจตัวผู้นำมากขึ้น ระดับความไว้วางใจในตัวพนักงานของผู้นำมากขึ้น พฤติกรรมของพนักงานก็จะแสดงออกมา และในที่สุดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การก็จะถูกพัฒนาและมาความยั่งยืน กล่าวโดยสรุป องค์กรต้องค้นหาความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีการผสมผสานระหว่างความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้นำควรมีการใช้แนวทางการบริหารแบบองค์รวมมากขึ้น เพราะจะช่วยให้พนักงานแต่ละคนสามารถสร้างลักษณะเฉพาะได้ และสามารถสร้างระดับการรับรู้ ความไว้วางใจ พฤติกรรม และวัฒนธรรมได้อีกด้วย



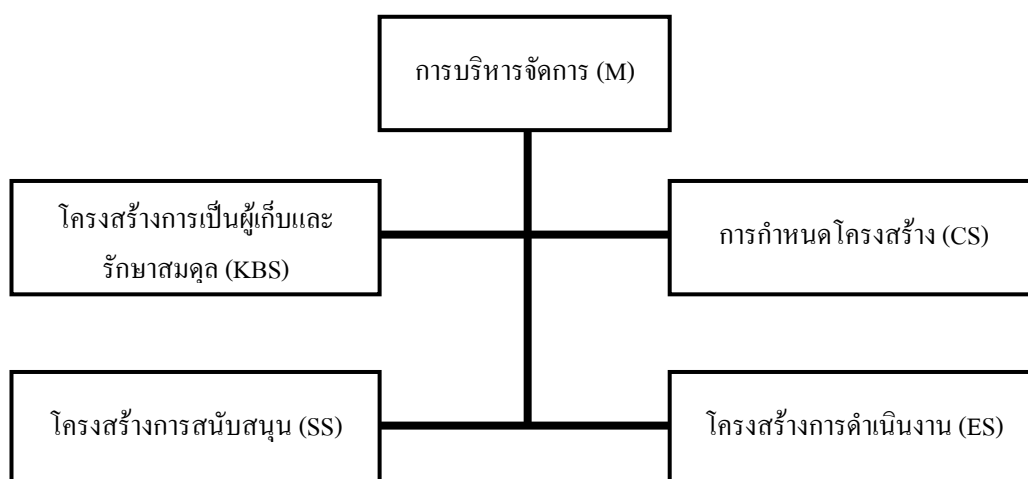
ภาพประกอบที่ 10 ความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการและพนักงาน : ผลกระทบของรูปแบบและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร (Mosley & Patrick,2011)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) องค์กรต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่แข็งแกร่งสร้างแรงกระตุ้นและความท้าทาย การปรับกลยุทธ์ตามฝ่ายงานต่างๆของบริษัท สร้างความสมดุลระหว่างการจูงใจหมายในระยะยาวและจูงใจหมายในระยะสั้น สร้างความชัดเจนและความเข้าใจพื้นฐานในทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร เพราะความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งในการทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด(Miller, 2002., Linder & Brooks, 2004., Lawler, 2005., Buytendijk ,2006., The Gartner group,2006) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยมุ่งเน้นไปที่การออกแบบและกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี เริ่มจาก เจสตัน (Jeston, 2008) กล่าวว่า ตั้งแต่ในปี 2546 มีการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 1,200 บริษัท พบว่า 87% ของคุณค่าองค์กรถูกทำลาย เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่มีขั้นตอน การตัดสินใจผิดพลาด และการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าความเป็นผู้นำคือ การสร้างวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า แต่มันเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น การจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องรู้ว่าทางใดที่ดำเนินการแล้วไม่เหมาะสม ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการนั้น โดยใช้ความรู้และทักษะความเป็นผู้นำที่ตนเองมี ดังนั้น สิ่งที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำก็คือ การจัดการและการพัฒนาเพื่อเติมเต็มกลยุทธ์ให้สมบูรณ์, การมุ่งเน้นไปที่การสร้างใจและความชัดเจนกระบวนการจัดการธุรกิจ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีหลักการควบคุมดูแลที่ดี เพื่อให้สามารถบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประเด็นถัดมาที่งานวิจัยกล่าวถึงคือ เรื่องของการดำเนินงาน สามารถแบ่งได้เป็น การดำเนินโครงการ (Project Execution) คือการระบุโครงสร้างต่างๆ ของโครงการ เช่น ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำโครงการ การระบุทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เป็นต้น และการดำเนินกระบวนการ (Process Execution) คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการธุรกิจ, การจัดสรรคน และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ในบางครั้งการดำเนินโครงการ (Project Execution) และการดำเนินกระบวนการ (Process Execution) อาจมีส่วนที่ไม่เหมาะสมทำให้เกิดความตึงเครียดภายในองค์กร ดังนั้นจะต้องมีการกำกับดูแลกระบวนการที่ดี (Process Governance) มาช่วยในการควบคุม เพื่อให้แน่ใจว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความสามารถของคนในองค์กร และเทคโนโลยี สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพประกอบที่ 11 การกำกับดูแลกระบวนการที่ดีเป็นหัวใจของกระบวนการสู่ความเป็นผู้นำ
(Jeston, 2008)

แฟร์ราแมน (Farahmand, 2010) สนใจศึกษาในประเด็นของโครงสร้างกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Strategic Structure for Organizational Performance) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท อุตสาหกรรมเพราะการแข่งขันสูงขึ้น ดังนั้น จึงกำหนดกลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ การบริหารจัดการ (Management) การกำหนดโครงสร้าง (Create Structure) โครงสร้างการดำเนินงาน (Execution Structure) โครงสร้างการเป็นผู้เก็บและรักษาสมดุล (Keeper & Balancer Structure) และโครงสร้างการสนับสนุน (Supporting Structure) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทอุตสาหกรรมในทางตะวันตกเฉียงเหนือของอิหร่านจำนวน 6 บริษัทจะมีวัดผลก่อนและหลังนำโครงสร้างเชิงกลยุทธ์มาใช้ พบว่าเมื่อมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่และมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน และสถานที่ จะส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้นประมาณ 31% และมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นประมาณ 70%



ภาพประกอบที่ 12 โครงสร้างกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Farahmand, 2010)

งานวิจัยของหลิว และฟู (Liu & Fu, 2011) สนใจที่จะศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร (Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review) ซึ่งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย เป้าหมายด้านการลงทุน เป้าหมายด้านการตลาด และเป้าหมายด้านการเรียนรู้ สำหรับผลการดำเนินงานสามารถวัดได้หลายแนวทางไม่ว่าจะเป็น ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการส่งออก หรือผลการดำเนินงานในระยะยาว เป็นต้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย ซึ่งสถิติที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับทาวิตยาแมน แจง และคู (Tavitiyaman & Zhang & Qu, 2012) ทำการสำรวจอิทธิพลของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรกับผลการดำเนินงานของโรงแรมและทดสอบว่าโครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผลเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านั้น โดยใช้แบบสอบถาม 28 คำถามผ่านทางอีเมล กลุ่มประชากรเป้าหมายคือเจ้าของโรงแรม และผู้บริหารที่มีอีเมลอยู่ในฐานข้อมูล และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ซึ่งพบว่า กลยุทธ์ด้านความได้เปรียบทางทรัพยากรและเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทั้ง 2 ตัวนี้กับพฤติกรรมกรรมการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์ตราสินค้าและพฤติกรรมกรรมการ

ดำเนินงาน และไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานทางการเงินของโรงแรมและ
 กลยุทธ์ด้านภาพลักษณ์ตราสินค้า ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ (ประกอบด้วย 4 เรื่อง
 การมุ่งเน้นองค์กร แรงจูงใจพนักงาน ภาพลักษณ์องค์กร การประสานงาน) ที่มีประสิทธิภาพจะ
 ช่วยปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เพราะวิสัยทัศน์และภารกิจจะช่วยบอกทิศทาง
 ขององค์กรและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีการส่งแบบสอบถามเพื่อสอบถาม
 ไปยังพนักงานในประเทศไนจีเรียจำนวน 3 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทด้านการผลิตจำนวน 2
 บริษัท และบริษัททางด้านบริการจำนวน 1 บริษัท โดยส่งแบบสอบถามจำนวน 120 ฉบับและได้รับ
 ตอบกลับมาจำนวน 83 ฉบับ สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่าเอกสาร
 ภารกิจนั้นได้ถูกสร้างขึ้น และมีการสื่อสารภารกิจอย่างเหมาะสม และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการ
 ดำเนินงานของพนักงาน รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Oghojafor &
 Olayemi & Okonji, 2011) รวมทั้งโครงสร้างรายงานของเจ้าหน้าที่ข้อมูล การกำหนดตำแหน่ง
 กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร และนำเสนอโครงสร้างของรายงานของเจ้าหน้าที่ข้อมูล
 ที่เชื่อมโยงกับบทบาทของเทคโนโลยีในองค์กรขึ้น โดยลำดับแรก มีการกำหนดโครงสร้างและ
 ตำแหน่งกลยุทธ์ในองค์กรว่าจะเน้นที่ สร้างความแตกต่าง ซึ่งกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างก็
 จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือเป็นผู้นำด้าน
 ต้นทุน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยว่าจะทำอย่างไรให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีต้นทุนต่ำได้
 และลำดับที่สอง เมื่อทราบตำแหน่งของกลยุทธ์นั้นๆ แล้วก็กำหนดโครงสร้างรายงานเจ้าหน้าที่
 ข้อมูลไปยังซีเอฟโอ (CIO-CFO) ให้สอดคล้องกัน หากเป็นกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างให้
 ส่งรายงานตรงต่อจากเจ้าหน้าที่ข้อมูลไปยังซีอีโอ (CIO-CEO) แต่หากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในเรื่อง
 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ส่งรายงานตรงต่อเจ้าหน้าที่ข้อมูลไปยังซีเอฟโอ (CIO-CFO)

ข้อมูลระยะยาวจากสองช่วงเวลา (1990-1993 & 2006) สนับสนุนสมมติฐานที่นำเสนอ
 พบว่าเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวางกลยุทธ์ของบริษัท และ โครงสร้างรายงานของ
 เจ้าหน้าที่ข้อมูล CIO จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรมีการ
 กำหนดโครงสร้างการรายงานของเจ้าหน้าที่ข้อมูล ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจะได้มี
 การวางแผนทางด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรต่อไป (Banker & Hu & Pavlou &
 Luftman, 2011)

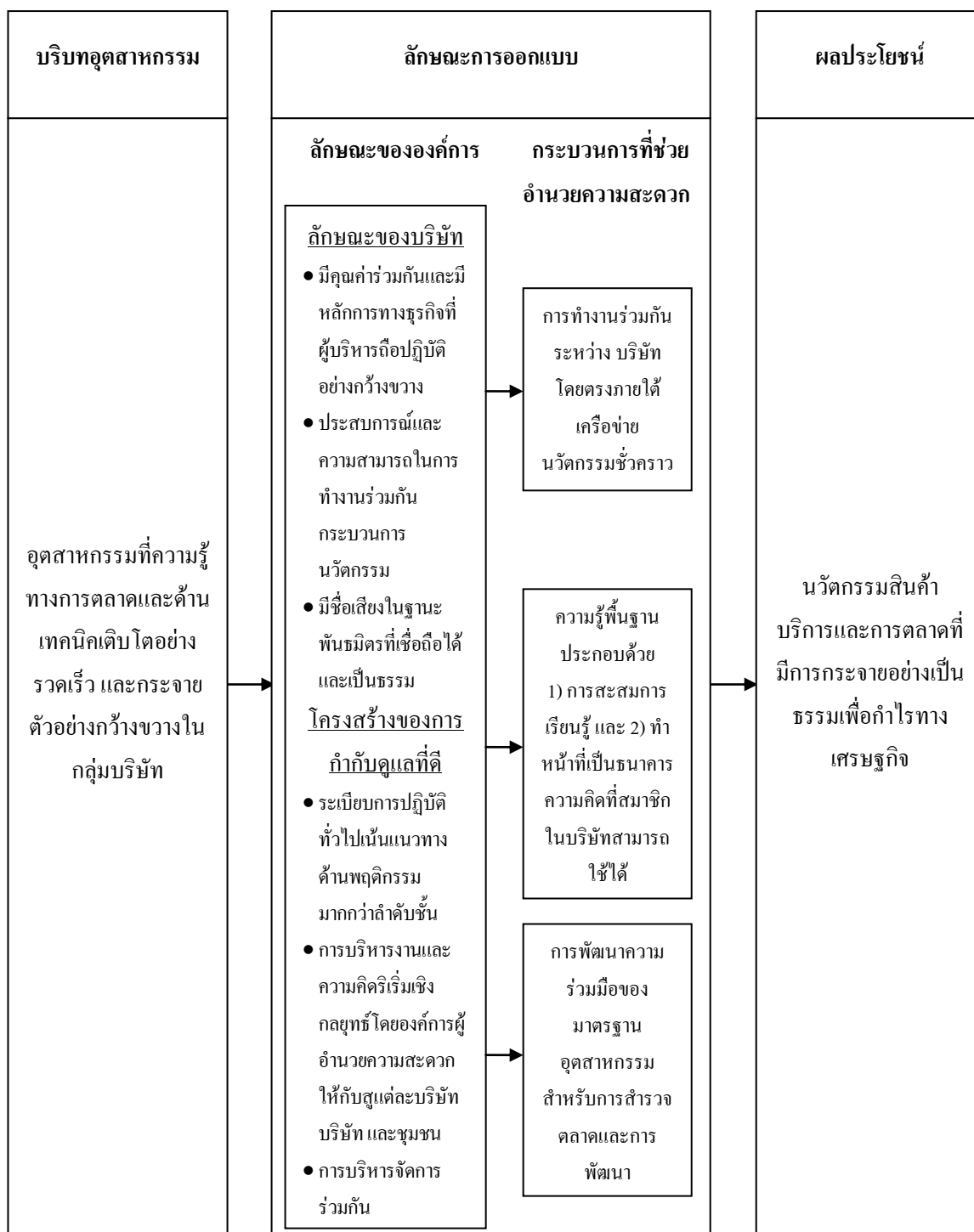
โรดเจอร์ส (Rodgers, 2011) กล่าวว่า ระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard)
 ได้นำมาเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์กรด้านการดูแลสุขภาพมากกว่า 20 ปี ดังนั้น งานวิจัย
 ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุปัจจัยที่จำเป็นกับองค์กรในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ
 ระบบการดำเนินงานในแต่ละด้านในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ โดยมุ่งเน้นไปที่ระบบใน
 ประเทศอังกฤษ ซึ่งผลการศึกษาได้ระบุปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งหมด 10 ประการ โดย

จัดเป็น 4 กลุ่มใหญ่ได้แก่ 1.การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยปัจจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร และการวัดผลและการบริหารจัดการ 2. การออกแบบและกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดความรับผิดชอบรวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของตนเอง การบริหารความสมดุลของงาน คุณภาพของข้อมูลและเส้นทางการเดินของข้อมูล 3. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรเกี่ยวกับการดูแลสภาพในประเทศอังกฤษ และการดำเนินงานตามสัญญาการดูแลสภาพ และ 4. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดการด้านความสามารถ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การยอมรับวัฒนธรรม ซึ่งแม้จะเป็นวิธีการที่แตกต่างกัน แต่สามารถใช้ในเนื้อหาและวัตถุประสงค์สำหรับระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน รวมทั้งระบบที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงาน หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบริหารงานในเชิงรุกและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ปัจจัยที่ระบุความสำเร็จขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ก็จะช่วยให้โอกาสที่องค์กรจะสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นด้วย



ภาพประกอบที่ 13 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทั้งหมด 10 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อระบบการดำเนินงานแต่ละด้านในองค์กรด้านการดูแลสภาพ (Rodgers,2011)

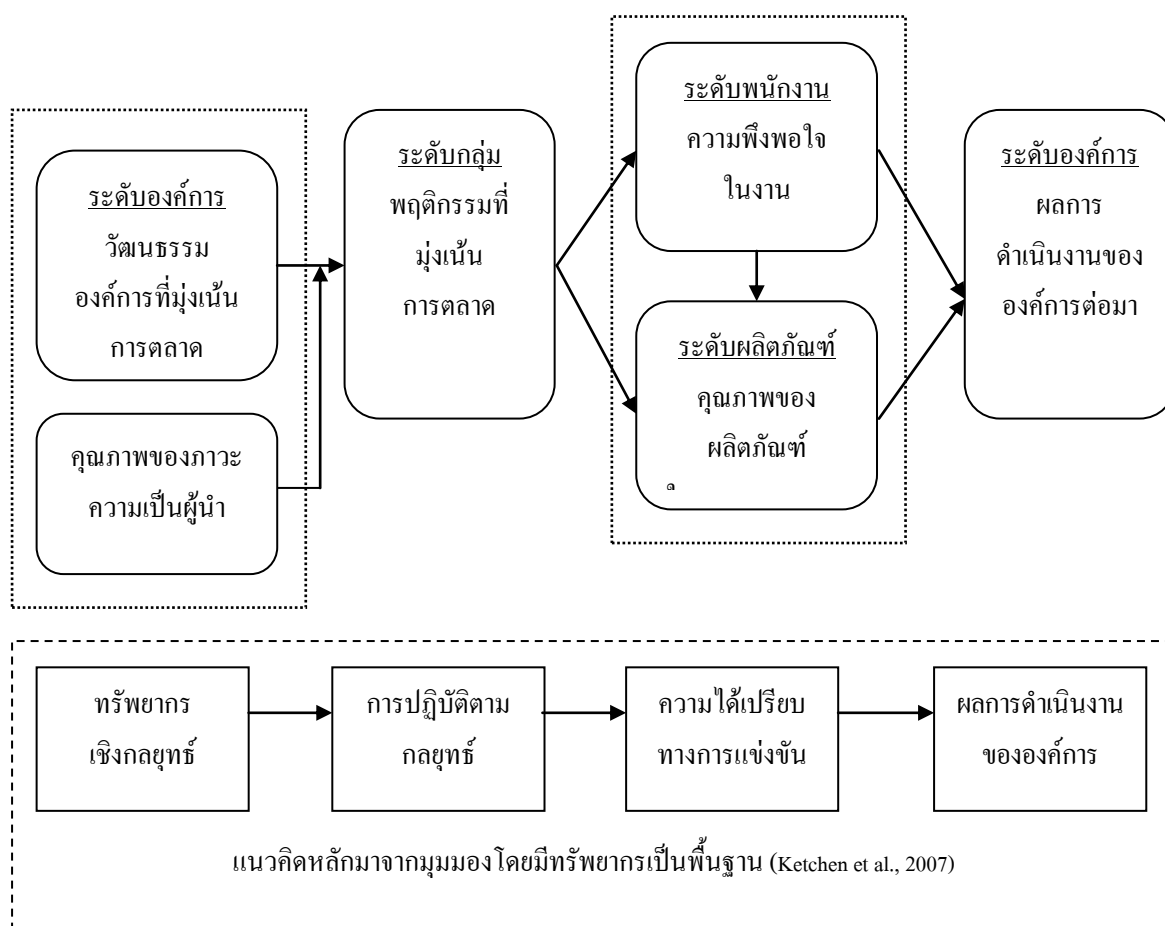
นอกจากนี้ยังมีการศึกษาองค์การรูปแบบนวัตกรรม (The I-Form Organization) ผู้บริหารหลายๆรุ่นได้ทดลองสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งรูปแบบธุรกิจใหม่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือไม่นั้น ไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีจุดแข็งและข้อจำกัดอย่างไรเท่านั้น แต่ยังเป็นเพราะยังขึ้นอยู่กับหลักการบริหารทางปรัชญาที่เหมาะสมและกระบวนการทำงานในองค์กรที่จะสนับสนุนพวกเขา ในปัจจุบันมีการทดลองอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจและองค์การที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางการตลาดในอุตสาหกรรมที่เน้นด้านความรู้มากๆ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ คอมพิวเตอร์ การสื่อสาร โทรคมนาคม และอุปกรณ์ทางการแพทย์ และวิทยาศาสตร์ ดังนั้น รูปแบบธุรกิจหลักที่เป็นที่รู้จักที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ รูปแบบที่เน้นการสำรวจทางการตลาด ซึ่งจะช่วยให้สร้างโอกาสขึ้นในตลาดเทคโนโลยี การสำรวจตลาดที่มีประสิทธิภาพต้องมีการพัฒนาและการใช้ชุมชนเป็นฐานในการออกแบบขององค์กรและวิธีการจัดการที่ช่วยให้บริษัททำงานได้สะดวกขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่จะร่วมมือกับลูกค้า การวิจัยฉบับนี้มีการตรวจสอบการวิวัฒนาการร่วมกันของธุรกิจและรูปแบบองค์กร โดยใน 20 ปีที่ผ่านมาจะเน้นไปที่การเติบโตในเรื่องการเป็นผู้บุกเบิกในด้านของการออกแบบนวัตกรรมที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จากความพยายามเหล่านี้ทำให้เกิดรูปแบบองค์กรใหม่ที่เรียกว่า รูปแบบนวัตกรรม (I-Form) สำหรับองค์กรรูปแบบนวัตกรรมนั้น สามารถสร้างมูลค่าให้กับประเทศหรืออุตสาหกรรมที่เน้นความรู้เป็นพื้นฐาน ทำให้เกิดการสร้างโอกาสทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตที่เกิดขึ้น บริษัทจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมเช่นนั้นได้จะต้องสามารถพัฒนา หรือมีความสามารถในการอย่างต่อเนื่องในการสร้าง การร่วมมือกันและประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งการออกแบบองค์กรรูปแบบนวัตกรรม จะช่วยให้บริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีการเรียนรู้หรือมีความร่วมมือกันภายในเครือข่ายและชุมชน เพราะจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและท้าทาย (Miles & Miles & Snow & Blomqvist & Rocha , 2009)



ภาพประกอบที่ 14 องค์กรที่มีรูปแบบนวัตกรรม : บริบทอุตสาหกรรม ลักษณะการออกแบบ และผลประโยชน์ (Miles & Miles & Snow & Blomqvist & Rocha, 2009)

3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) งานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด อีกทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมพนักงาน และเป็นผลมาจากการความสามารถเรื่องการมุ่งเน้นการตลาด ซึ่งการมุ่งเน้นการตลาดนั้น เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านพฤติกรรมที่กระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และทำอย่างไร องค์กรสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและผลการดำเนินงานที่สามารถทนต่อสภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้นั้นเป็นลักษณะที่ถูกกำหนดโดยระดับความหลากหลายของตลาด ความรุนแรงของการแข่งขัน และอัตราการแนะนำสินค้าและบริการ การศึกษานี้เป็นการร่วมมือกันระหว่างการมุ่งเน้นที่การตลาดและกลยุทธ์ภายใต้การแข่งขัน โดยแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานสูงสุดภายใต้สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ความสัมพันธ์นี้จะเต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ เมื่อมีการพิจารณาและยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กรนี้มีความหมายเหมือนกับกลยุทธ์ และมีหลักฐานว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร กล่าวโดยสรุปว่าความสามารถในการมุ่งเน้นเรื่องการสร้างแนวความคิดที่ดีจะส่งผลอย่างมีสาระสำคัญต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร และก่อให้เกิดการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Dobni & Luffman, 2000) สอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทขนาดใหญ่ 100 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูน ก็พบว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับ รายได้ กำไรต่อหุ้น ราคาหุ้น และการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้ โทบินคิว (Tobin'Q) (Williams & Naumann, 2011) เช่นเดียวกับงานวิจัยของเซียงซู จวนลิ นานซู และเฉินดิงซู (Zheng Zhou & Juan Li & Nan Zhou & Chenting Su, 2008) และสเลเตอร์ โอลสัน และฟินนิแกน (Slater & Olson & Finnegan, 2010) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของการมุ่งเน้นการตลาด โดยเซียงซู จวนลิ นานซู และเฉินดิงซู (Zheng Zhou & Juan Li & Nan Zhou & Chenting Su, 2008) ทำการศึกษาถึงการมุ่งเน้นที่ทิศทางทางการตลาด ความพึงพอใจในงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ในประเทศจีน ซึ่งผลจากการทำการสำรวจพนักงานจำนวน 2,754 คนจาก 180 บริษัทในประเทศจีน และนำมาวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (Multivariate Analysis of Variance : MANOVA) และการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Causal Analysis) โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด จำนวน 5 ท่าน แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นทิศทางทางการตลาดในระดับองค์กรจะนำไปสู่พฤติกรรมการมุ่งเน้นทางการตลาดในระดับกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น และส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น ทั้งนี้ พฤติกรรมการมุ่งเน้นการตลาดจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการตลาด โดยพนักงานจะเกิดความพึงพอใจใน

งาน ผลผลิตก็มีคุณภาพ และผลการดำเนินงานที่ดี ภาวะความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพก็นับว่าเป็นจุดแข็งที่จะช่วยให้วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการมุ่งเน้นการตลาดในระดับกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการมุ่งเน้นการตลาดนั้นจะมีผลกระทบทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยผ่านทางความพึงพอใจในงานของพนักงาน และคุณภาพของผลผลิต

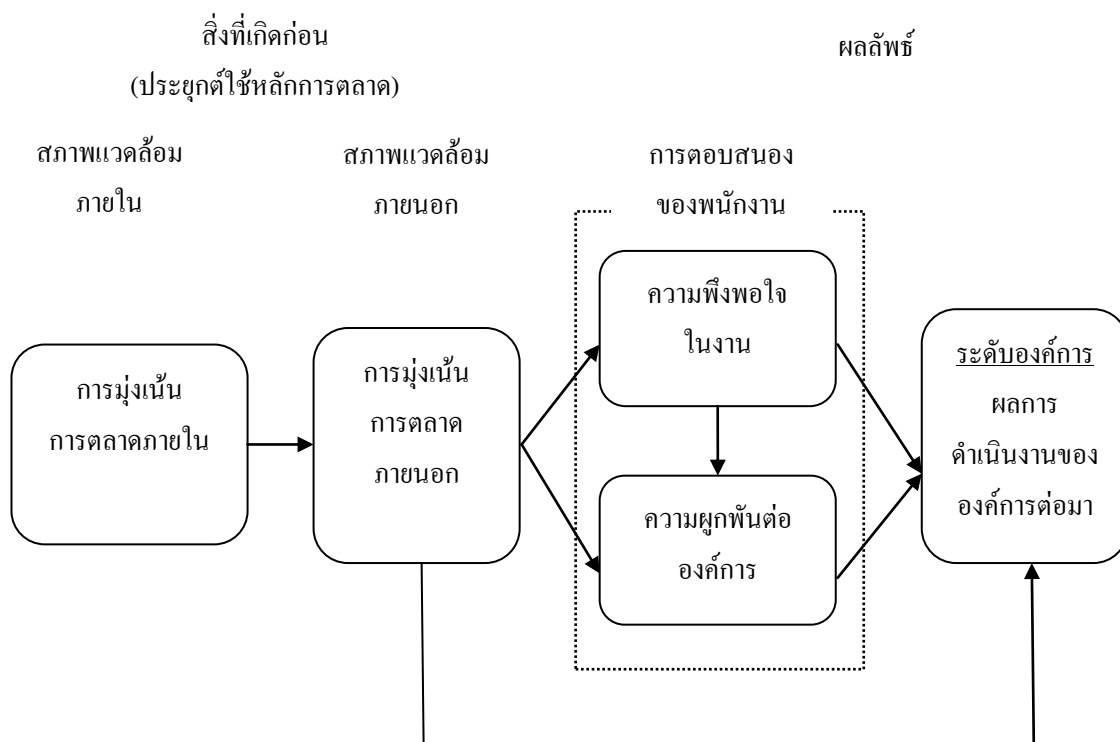


ภาพประกอบที่ 15 โมเดลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทิศทางการตลาด ความพึงพอใจในงาน คุณภาพของผลผลิตและผลการดำเนินงานขององค์การ (Zheng Zhou & Juan Li & Nan Zhou & Chenting Su, 2008)

สำหรับ สเลเตอร์ โอลสัน และฟินนิแกน (Slater & Olson & Finnegan, 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์องค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการตลาด และผลการดำเนินงาน (Business strategy, marketing organization culture, and performance) เพื่อพัฒนาและทดสอบโมเดลปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานรวมขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการตลาดในรูปแบบต่างๆ เช่น รูปแบบตลาด รูปแบบเฉพาะกิจ รูปแบบลำดับชั้น

รูปแบบครอบครัว กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบต่างๆ เช่น แบบการสำรวจ แบบนักวิเคราะห์ แบบต้นทุนต่ำ และแบบการสร้างความแตกต่าง โดยมีตัวแปรควบคุมคือระดับองค์การ ซึ่งผลตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด ของบริษัทที่ดำเนินการผลิตและให้บริการ จำนวน 217 คน มีความเห็นที่สนับสนุนต่อโมเดลและพิสูจน์ให้เห็นว่า ธุรกิจที่มีสมรรถนะสูงที่กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันก็จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบก็จะมีบทบาทในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

โรสริเกส และพินโฮ (Rodrigues & Pinho, 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องความมุ่งมั่นทางการตลาด ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมุ่งเน้นไปที่ภาครัฐท้องถิ่น (Market orientation, job satisfaction, commitment and organizational performance The specific case of local public sector) โดยวัตถุประสงค์ในงานวิจัยฉบับนี้ คือ การวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักการตลาดภายใต้สภาพแวดล้อมภายใน (การตลาดภายใน) และภายนอกองค์การภาครัฐท้องถิ่น โดยทำการทดสอบผลกระทบของทิศทางทางการตลาด ต่อทัศนคติของพนักงาน (ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ) และผลการดำเนินงานขององค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้วิธีสำรวจ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างในเขตเทศบาลเมืองสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร แล้วนำมาทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินการด้านการตลาดภายในมีผลกระทบสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการตลาดขององค์การภาครัฐท้องถิ่น ซึ่งทิศทางทางการตลาด มีผลต่อทัศนคติของพนักงาน (ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ) และผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ไม่ได้สนับสนุนสมมติฐานเกี่ยวกับการเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การ



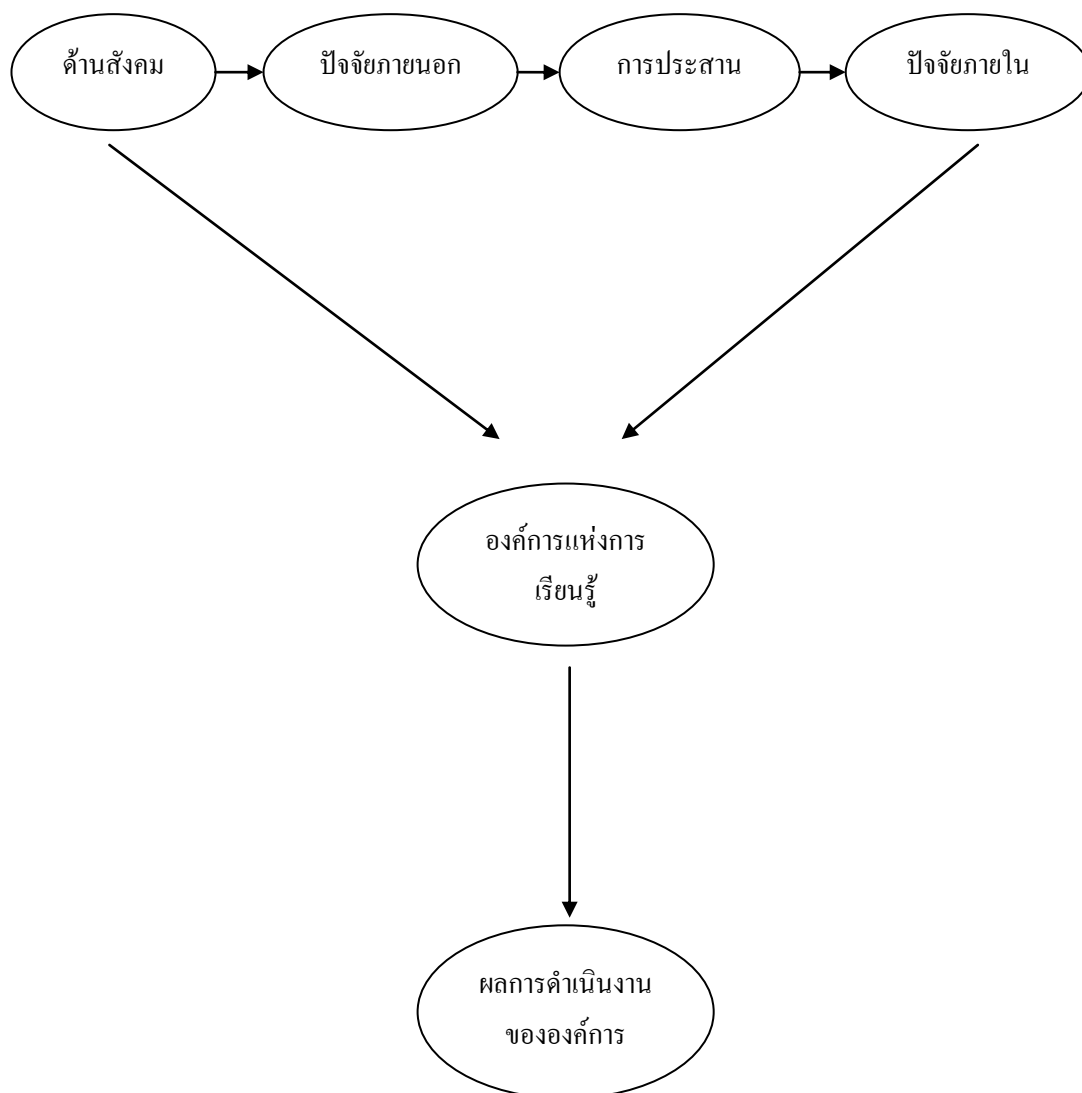
ภาพประกอบที่ 16 โมเดลหลักการความมุ่งเน้นทางการตลาด ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร (Rodrigues & Pinho, 2010)

หลังจากนั้นก็ยังมีนักวิจัยบาร์เบอร์ เอ็ดวาซัน และบีจาโก (Gebauer & Edvardsson & Bjurko, 2010) ต้องการตรวจสอบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการพึงพอใจกันระหว่างความแตกต่างขององค์ประกอบวัฒนธรรมการให้บริการ และผลการดำเนินงานโดยทำการเก็บข้อมูลจากการสำรวจ และสร้าง โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ 3 ประการ คือ 1. สามารถระบุความสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการ 2. มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งเน้นการให้บริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และ 3. ผลกระทบของประเภทของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการ และการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดว่ามีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลตอบแทนจากการลงทุน การประสบความสำเร็จผลิตภัณฑ์ใหม่และความสามารถในการทำกำไร (Mahmoud, Kastner, Yeboah, 2010) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทให้บริการ และมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาด คุณภาพของการบริการ และผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้ต่อผลการดำเนินงาน โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 175 ฉบับให้กับผู้จัดการองค์กรด้านบริการทางตอนเหนือของประเทศมาเลเซีย ได้แก่ ธนาคาร บริษัทด้านการเงิน บริษัทประกัน บริษัทที่ให้บริการภาครัฐและเอกชน สถาบันการเรียนรู้ บริษัทบริการให้คำปรึกษา และบริษัทอื่นๆ ที่

เกี่ยวข้องกับการให้บริการ และใช้ การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) ได้รับการตอบกลับจำนวน 101 ฉบับ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การจำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การและคุณภาพในการบริการ นอกจากนี้การบริการที่มีคุณภาพมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ และคุณภาพการให้บริการเป็นตัวแปรกลางที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดและประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ (Ramayah & Samat & Chiun Lo, 2011) และแม้ว่าจะทดสอบในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น กลุ่มบริษัททัวร์ หรือมหาวิทยาลัยเอกชน โดยแจกแบบสอบถามไปยัง 14 มหาวิทยาลัยจำนวน 314 คน มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlations Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) พบว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดของมหาวิทยาลัยเอกชนในบังกลาเทศ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวกกับผลการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย อัตราการเติบโตของนักเรียน ส่วนแบ่งการตลาด คุณภาพการบริการและการสอน และผลการดำเนินงานโดยรวม (Tsotsou & Vlachopoulou, 2011., Zebal & Goodwin, 2011) หลังจากนั้นยังมีการทดสอบการมุ่งเน้นการตลาด นวัตกรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ (CSR) ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานหรือไม่ โดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทด้านสื่อสารในกานา จำนวน 200 คน ตอบกลับมา 115 คน สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และและการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ระดับการมุ่งเน้นการตลาดของบริษัทและความรับผิดชอบต่อสังคมจะส่งผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญกับนวัตกรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีอิทธิพลกับการมุ่งเน้นทางการตลาดต่อผลการดำเนินงานเช่นกัน (Mahmoud & Hinson, 2012) ต่อมามีการมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship Management) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจให้บริการด้านการเงินในประเทศจอร์แดน พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และการตลาด (Akroush & Dahiyat & Gharaibeh & Abu-Lail, 2011)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) ความรู้เป็นส่วนประกอบพื้นฐานขององค์การ และสามารถรวมอยู่ในความสามารถของบุคลากรหรือรวมเป็นส่วนหนึ่งของทุนด้าน โครงสร้างและเทคโนโลยี ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นส่วนประกอบหลักของการเติบโตทางธุรกิจขององค์การ ดังนั้นองค์การควรให้ความสำคัญใน 2 มุมมองหลัก ประการที่ 1 มองว่าความรู้เป็นทรัพยากรขององค์การที่ต้องมีการบริหารจัดการ หมายถึง การจัดสรรให้เหมาะสม มีการสนับสนุนและการพัฒนากรอบและเครื่องมือ

ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุและประเมินการจัดการความรู้ที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโต และ ประการที่ 2 แปลงความรู้ไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารจัดการ รวมทั้ง มีการพัฒนากระบวนการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Jupp & Younger, 2004., Clemmer, 2005., Schiuma, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยของเลซี่ อานีออต และ ลูวิท (Lacy & Arnott & Lowitt, 2009) และ แอลมาเนีย และ จาราดัต (AL-Ma'ani & Jaradat, 2010) เน้นในเรื่องของ ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ และ ทักษะของพนักงานในองค์กร จึงมีการศึกษาเพื่อกำหนด กรอบแนวความคิดสำหรับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมที่ยั่งยืนของพนักงาน ซึ่งส่วน ใหญ่พนักงานมักจะขาดความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิดอย่างมากที่จะรักษาให้ยั่งยืนทั้งปัจจุบันและ อนาคต โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากไฟฟ์ฟอร์จูน (Five Fortune) จำนวน 1,000 บริษัทที่เป็น ผู้นำทางการตลาดด้านความยั่งยืน พบว่า ต้องมีการสร้างความคิดริเริ่มให้กับพนักงานที่มีพรสวรรค์ มีการถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่พนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เช่นเดียวกับ งานวิจัยของโฮเบจ (Holbeche, 2005), เกริวและคณะ (Carew et al, 2007), เคนเนดี (Kennedy, 2010) และ โจนส์ (Jones, 2010) ได้นำเสนอแนวความคิดของโปปโปวิช (Popovich) เกี่ยวกับโครงสร้าง ขององค์กรที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ว่าต้องมีความท้าทายด้านการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง (Challenge of Continuous Learning) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆอย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge-Rich Context for Innovation) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ จนกระทั่งมี การศึกษาเรื่อง การสร้างความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance) และรามิเลส โมราเลส และ โรฮาส (Ramirez & Morales & Rojas, 2011) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ผลกระทบของการสร้างความรู้ให้มีความยืดหยุ่นกับผลการดำเนินงาน (Impact of creation of Knowledge on Flexibility of The Organization) โดยมุ่งเน้นในเรื่องการจัดการความรู้, ความ ยืดหยุ่นและผลการดำเนินงาน โดยการพัฒนาความรู้ 4 เรื่อง ประกอบด้วย ด้านสังคม (Socialization) ปัจจัยภายนอก (Externalization) การประสาน (Combination) และปัจจัยภายใน (Internalization) (Ramirez & Morales & Ramos, 2011) ซึ่งส่งผลต่อการกระจายข้อมูลและผลการดำเนินงานของ องค์กร จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงบริษัทในประเทศสเปน 1,200 บริษัท (ตอบกลับมา 284 บริษัท) การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Causal Analysis) ของตัวแปรเหล่านี้ โดยใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) แสดงให้เห็นว่า การสร้างความรู้ ประกอบด้วย ด้านสังคม ปัจจัยภายนอก การประสาน และปัจจัยภายในจะเพิ่มความยืดหยุ่นของข้อมูลในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัท



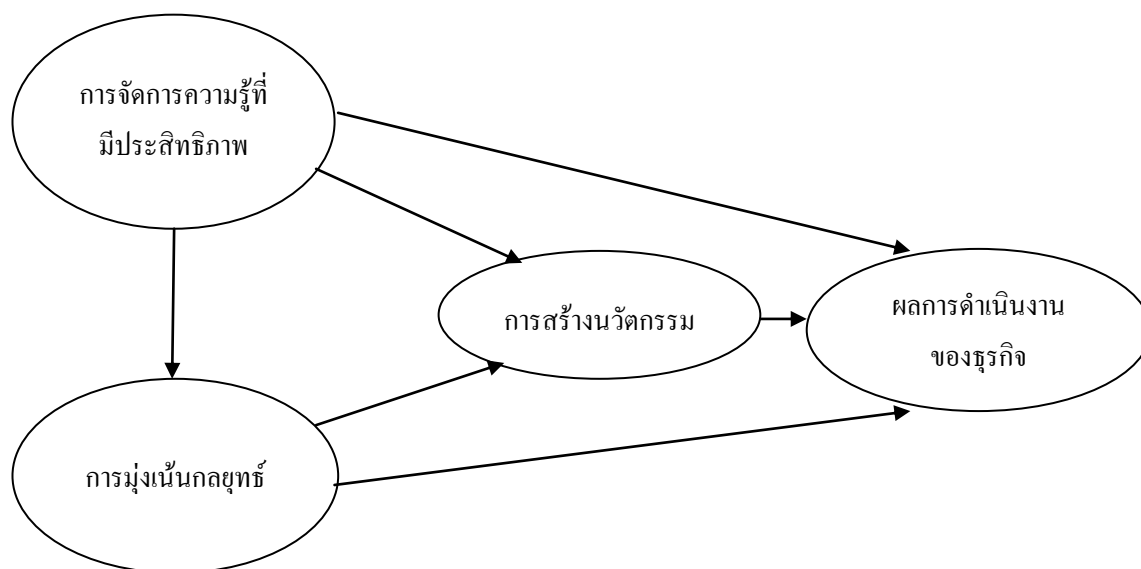
ภาพประกอบที่ 17 การสร้างความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน
(Ramírez & Morales & Ramos, 2011)

ในปี 2555 มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตั้งแต่เดือนมกราคม 2528 ถึงสิงหาคม 2555 พบว่ากระบวนการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบของต้นทุนทางสังคม และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับความต้องการและกิจกรรมของผู้ใช้งาน รวมทั้งปัจจัยด้านต่างๆ เช่น การนำองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ การอบรม และการพัฒนาทักษะ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การและโครงสร้างพื้นฐานองค์การ (Pinho & Rego & Cunha, 2012., Siddique, 2012) เช่นเดียวกับงานวิจัยของลี คิม และคิม (Lee & Kim & Kim, 2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (ทั้งด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง การจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ) ความสามารถของกระบวนการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของ

องค์การ มีหน่วยวิเคราะห์เป็นบริษัทที่มีการจัดการความรู้ในเกาหลี จำนวน 800 บริษัท เก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์มีผู้ตอบกลับจำนวน 120 คน และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงาน ร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และการสนับสนุนด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลกระทบต่อความสามารถของกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถของ กระบวนการเรียนรู้ กับความคิดสร้างสรรค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นความสัมพันธ์ ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้กับผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งสอง ตัวมีความเกี่ยวข้องกัน

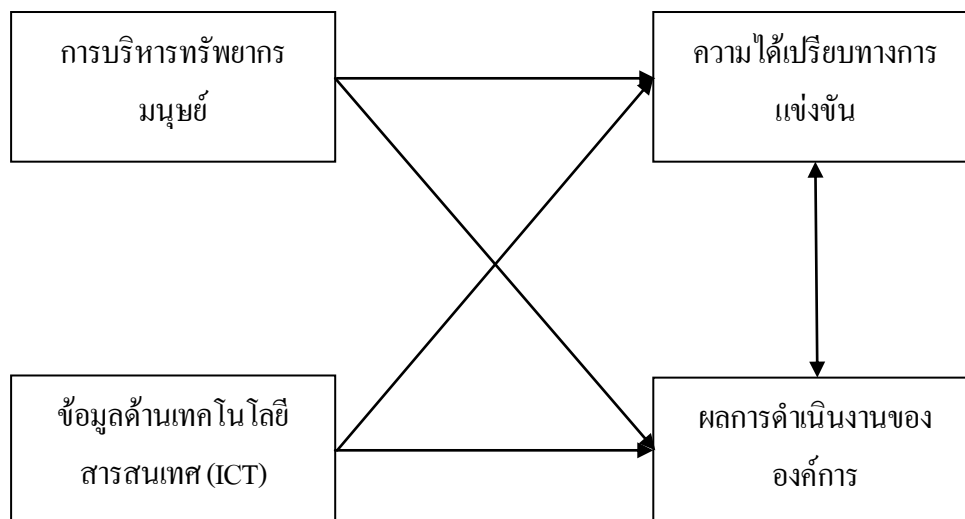
นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น เป็นกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารบริษัทที่ติดอันดับในไต้หวันจำนวน 161 คน นำมาการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) พบว่า ปัจจัยทั้งหมดมีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Chen & Pao Yeh & Ling Huang, 2012) รวมทั้งเมื่อพิจารณาการ จัดการความรู้ร่วมกับการมุ่งเน้นทางกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรม เช่นงานวิจัยของแอนโทนี และ เบทเทอร์เจอเรีย (Antony & Bhattacharyya, 2010) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดเรื่อง การ วัดผลการดำเนินงานขององค์การ และการเป็นองค์การที่ดีเลิศของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการทดสอบได้ตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบว่าตัวแปรด้าน นวัตกรรม (innovativeness) การแข่งขัน (competitiveness) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ประสิทธิภาพ (effectiveness) การผลิต (Productiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความสามารถในการทำกำไร (Profitability) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ และการเป็นองค์การที่เป็นเลิศ (organizational performance and organizational excellence) ในระดับกลุ่มงาน และ ระดับองค์การหรือไม่ วิธี การศึกษาใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม จำนวน 80 คน จากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 46 แห่งในประเทศอินเดีย ผลที่ได้รับพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับ ผลการ ดำเนินงานขององค์การ และการเป็นองค์การที่เป็นเลิศ ทั้งในระดับกลุ่มงาน และ ระดับองค์การ หรือมีการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับน้ำมันปาล์มจำนวน 330 บริษัทในประเทศ มาเลเซีย โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม และใช้การวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) พบว่า ความสัมพันธ์ด้านคุณภาพเป็นปัจจัยที่กระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นทางการตลาด การ มุ่งเน้นการเรียนรู้ นวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ (Tan & Mavondo & Worthington, 2011) หรือมีการใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการบริษัทในประเทศบราซิล จำนวน 241 คน ในการตอบ แบบสอบถามจำนวน 54 คำถาม วัดระดับความคิดเห็น 10 อันดับ แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน และวิเคราะห์เส้นทาง โดยเทคนิคใช้โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า การจัดการความรู้มี

ผลกระทบเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นกลยุทธ์ แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการสร้างนวัตกรรม แต่จะมีผลกระทบเมื่อผ่านการมุ่งเน้นกลยุทธ์ เช่นเดียวกันว่าการจัดการความรู้ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน แต่จะส่งผลอย่างมีสาระสำคัญเมื่อผ่านการมุ่งเน้นกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรม (Ferraresi & Quandt & dos Santos & Frega, 2012)



ภาพประกอบที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Ferraresi & Quandt & dos Santos & Frega, 2012)

รวมทั้งยังมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ว่าส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร ทดสอบโดยการเก็บข้อมูลจากบริษัทจำนวน 234 บริษัทในประเทศฟินแลนด์ รัสเซีย และจีน และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) ซึ่งให้ผลลัพธ์ไปในแนวทางเดียวกันว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ทั้ง 2 เรื่อง ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ต่างก็มีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญต่อผลการดำเนินงานองค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ร่วมกันจะยิ่งช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดีขึ้น (Andreeva & Kianto, 2012)



ภาพประกอบที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) กับความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร (Andreeva & Kianto, 2012)

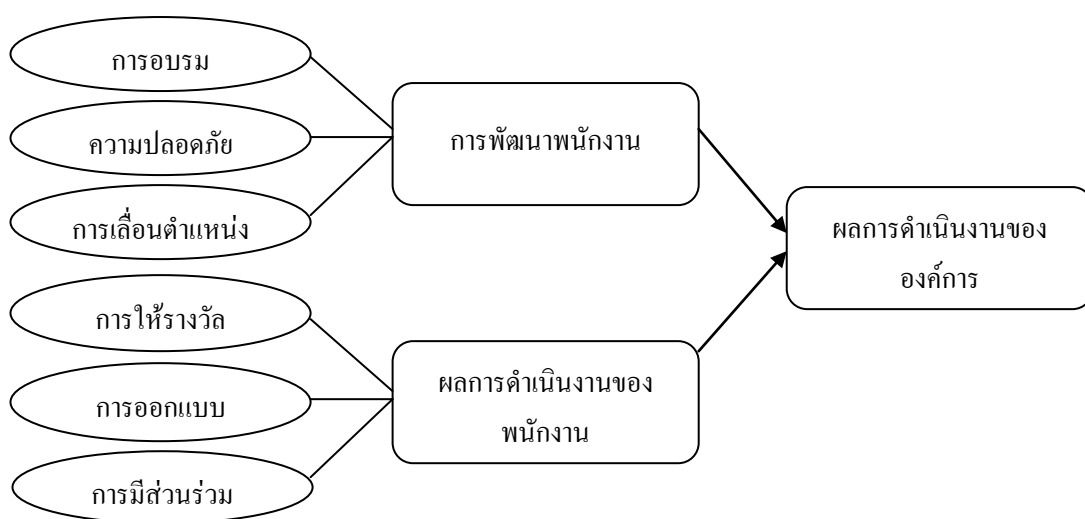
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) กลยุทธ์จะประสบความสำเร็จมากที่สุดจะต้องปฏิบัติโดยคนที่มีศักยภาพสูง ดังนั้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นให้บริการตามที่ถูกค้าต้องการ ประกอบกับปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดี คือ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ การคัดเลือกและการอบรม วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารและการให้ข้อมูล รวมทั้งการให้รางวัล (Michlitsch, 2000) และประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ และต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน เป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความต้องการของลูกค้า (Miller, 2002., Jupp & Younger, 2004., Holbeche & Park et al., 2005., Lawler, 2005) ซึ่งบาราเกอร์ ซีส และมาแคทิ (Balaguer & Cheese & Marchetti, 2006) รายงานว่า จากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา Accenture ในปีพ.ศ. 2543 เกี่ยวกับปัจจัยที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลงานสูง พบว่า การทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีเป็นปัจจัยที่มีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การหา ลูกค้าใหม่ การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และเมื่อสำรวจต่อไปว่าในองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนมากน้อยเพียงใดปรากฏว่า งานที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ งานขาย ส่วนงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในอันดับที่ 7 ซึ่งผลการสำรวจทำให้เห็นช่องว่างที่เกิดขึ้นว่า องค์กรส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดพนักงานที่มีความสามารถ ความเข้าใจ และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และนั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถผลักดันตัวเองไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ดังนั้น การพัฒนาพนักงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการที่องค์กรจะบรรลุการมีสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยท่านหนึ่ง

เบลลู (Bellou, 2009) ที่ตระหนักถึงความสำคัญของความสอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์กร วัตถุประสงค์ต้องการการตรวจสอบผลกระทบของคนกับองค์กรที่เหมาะสมกับพฤติกรรมของพนักงานไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การลาออก การออกเสียง ความจงรักภักดี และการละเลย โดยทำการศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐประเทศกรีก 3 แห่ง นอกจากนี้ยังทดสอบบทบาทของพึงพอใจในงานกับความสัมพันธ์เหล่านี้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าระดับความสัมพันธ์ของคนกับองค์กรที่เหมาะสมจะเพิ่มความจงรักภักดีและลดระดับการละเลย และความพึงพอใจจะส่งผลกับความสัมพันธ์ระหว่างคนกับองค์กรและความจงรักภักดีเท่านั้น และงานวิจัยของแอลมาเนีย และจาราตัต (AL-Ma'ani & Jaradat, 2010) ได้กล่าวว่าแนวความคิดล่าสุดในเรื่องของทุนมนุษย์นั้นว่า ด้วยเรื่องของความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ และทักษะของพนักงานในองค์กร ประเด็นที่สำคัญของการศึกษา เนื่องมาจากปัจจัยเหล่านี้จะเกิดจากวิสัยทัศน์ใหม่จากการบริหารงานที่แข็งแกร่ง โดยมองว่า ความสามารถและประสบการณ์ และอื่นๆ ของพนักงานแต่ละคน เป็นต้นทุนที่ใหญ่ที่สุดขององค์กรสมัยใหม่ หลักการเกี่ยวกับทุนมนุษย์จึงถูกกำหนดว่าเป็นผลรวมที่สะสมมาจากทัศนคติ ประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถที่ได้มาหรือพรสวรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ พลังงาน และความกระตือรือร้น ของแต่ละบุคคลที่จะลงทุนในธุรกิจ ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่ประเด็นที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และความรู้ ซึ่งทุนมนุษย์เป็นการรวมกลุ่มของความรู้และทักษะของพนักงานในองค์กร ซึ่งการที่คนมีสติปัญญามากจัดว่าลักษณะที่จะช่วยสร้างความรู้ที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาขององค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความสำคัญของทุนมนุษย์สำหรับองค์กรเป็นแหล่งที่สำคัญและเป็นเอกลักษณ์ที่ยากที่จะเลียนแบบ รวมทั้งการวัดมูลค่าของทุนมนุษย์และเพื่อระบุปัญหาการวัดมูลค่าและกำหนดความต้องการ และสิ่งที่จำเป็นสำหรับกระบวนการวัดมูลค่า และสุดท้ายคือตัวชี้วัดที่สำคัญที่นำมาใช้ กล่าวโดยสรุปคือ มูลค่าของต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องประกอบด้วย การเรียนรู้ ประสบการณ์ และการอบรม นอกจากนี้ยังมีนำเสนอระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) ในมุมมองของการข้ามวัฒนธรรม (High Performance Work System: a Cross-cultural perspective) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีการคิดค้นกรอบแนวความคิดของระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) การอบรมและการพัฒนา (Training and development) การบริหารจัดการผลการดำเนินงานและการให้รางวัล (Performance and reward management) กลไกการแบ่งปันความรู้และการสื่อสาร (Knowledge-sharing mechanisms and communication) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ระบบทรัพยากรบุคคลทำงานได้อย่างราบรื่น พนักงานมีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ดีขึ้นและมีทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลาย (Mittal, 2012) รวมทั้งมีการวิจัยที่ต้องการทราบว่าทำอย่างไรจึงจะหาบทบาทใหม่ของพนักงานในองค์กรให้พนักงานเติบโตขึ้น โดยอธิบายความจำเป็นขององค์กรที่ต้องระบุว่าทักษะ

ใดที่จำเป็นต้องให้พนักงานมีในอนาคต และเข้าใจจุดแข็งของพนักงานแต่ละคน และเน้นที่จะพัฒนาคนที่อยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากกว่าการที่จะหาทรัพยากรใหม่ ดังนั้นจึงต้องเน้นในเรื่องการให้ความสำคัญกับการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถที่เขา มีอยู่ และทำให้พนักงานในองค์กรทราบว่า การที่เขาสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เขาเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาองค์กร การบริหารความสามารถพิเศษ การพัฒนาการเรียนรู้ และการจัดการคนให้มีบทบาทเหมาะสมกับงาน จะเป็นกุญแจสำคัญไปสู่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรให้สามารถค้นหาบทบาทใหม่ๆ ให้พนักงานที่มีอยู่ในองค์กร (North, 2011) ส่วนแมนสันและคาร์ (Manson & Carr, 2011) มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่าคนงานมีความเหมาะสมกับข้อกำหนดงานทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า 1. ตัวเลขจากอัตราข้อกำหนดงานทั้งในประเทศและต่างประเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแสดงให้เห็นว่ามีเกณฑ์ในการกำหนดลักษณะงานที่แตกต่างกัน และ 2. การจัดแรงงานให้มีความเหมาะสมกับงานทั้งในประเทศจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน และชีวิตความเป็นอยู่

ในปี 2554 มีนักวิจัยคือ ปารัส อัดัม และ โจนส์ (Parast & Adams & Jones, 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ การอบรมพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมุ่งเน้นลูกค้า ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งส่งแบบสอบถามให้กับผู้จัดการในธุรกิจผลิตและสำรวจปีโทรเลียมจำนวน 61 คน (ตอบกลับมา 31 คน) แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) และ โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling : SEM) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการนำการจัดการคุณภาพไปใช้ในธุรกิจปีโทรเลียม รวมทั้งการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การอบรมพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร แต่การมุ่งเน้นลูกค้าไม่สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานทางธุรกิจของธุรกิจปีโทรเลียมได้อย่างมีสาระสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชา เอชิส เอจาซ เจฟฟารี เซแมน และเจฟฟารี (Shah & Aziz & Ejaz & Jaffari & Zaman & Jaffari , 2011) กล่าวว่างานวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบผลกระทบของมิติของการจัดการทรัพยากรบุคคลในมุมมองของต่างประเทศต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (The Impact of Human Resource dimensions on Organizational performance from an International Perspective) เพราะปัจจุบันทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมใด ๆ ในองค์กรและเป้าหมายที่สำคัญของทรัพยากรบุคคลคือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ดังนั้นการศึกษารุ่นนี้จะมุ่งเน้นใน 2 มิติ คือการพัฒนาพนักงาน และผลการดำเนินงานของพนักงาน เพราะหากองค์กรมีพนักงานที่ดีก็เปรียบกระดูกสันหลังของบริษัท ดังนั้น ในขอบเขตเหล่านี้จำเป็นต้องดูแลเรื่องการพัฒนาพนักงานในองค์กรอย่างใกล้ชิด โดย 3 เรื่อง คือ การอบรมพนักงาน

ความปลอดภัย และการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ประเด็นที่ 2 คือ ผลการดำเนินงานของพนักงาน ประกอบด้วย ระบบการให้รางวัล การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน การทดสอบว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจะใช้การวิเคราะห์แบบเมตา (Meta Analysis) เหมือนงานวิจัยในอดีตที่ใช้ทดสอบมิติของทรัพยากรบุคคลในต่างประเทศ สำหรับขอบเขตของการศึกษาจะจัดลำดับมิติของทรัพยากรบุคคลตามลำดับความสำคัญของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงานให้ดีขึ้นเท่ากับมุมมองของบริษัทในต่างประเทศ ผลการทดสอบพบว่าปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

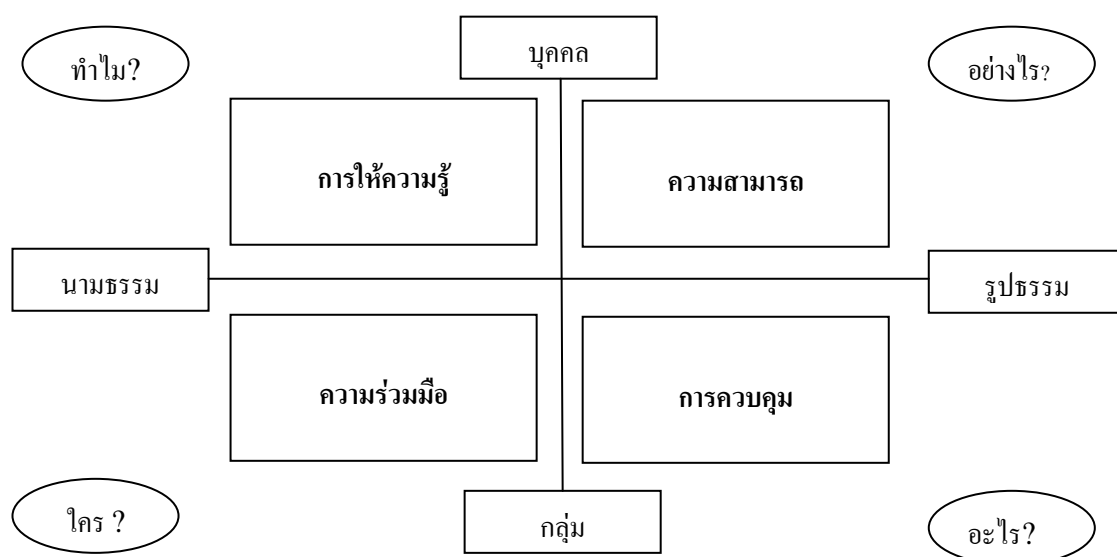


ภาพประกอบที่ 20 ผลกระทบของมิติของการจัดการทรัพยากรบุคคลในมุมมองของต่างประเทศต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Shah & Aziz & Ejaz & Jaffari & Zaman & Jaffari, 2011)

รวมทั้งงานวิจัยอีกฉบับที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล และผลการดำเนินงานของบริษัทที่ทำธุรกิจให้บริการในประเทศอินเดีย และวิธีการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลว่าสามารถใช้ในประเทศอินเดียได้หรือไม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 บริษัท โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทที่ทำธุรกิจให้บริการในประเทศอินเดีย จำนวน 1,250 คน (ตอบกลับมา 750 คน) และใช้แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 ใช้วัดกลยุทธ์ธุรกิจ และชุดที่ 2 ใช้วัดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 ข้อ คือ การมุ่งเน้นที่ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล และความสามารถของการจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน สำหรับสถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(Confirmatory Factor Analysis) และโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ธุรกิจก็มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์นี้เช่นกัน (Nigam & Nongmaithem & Sharma & Tripathi, 2011)

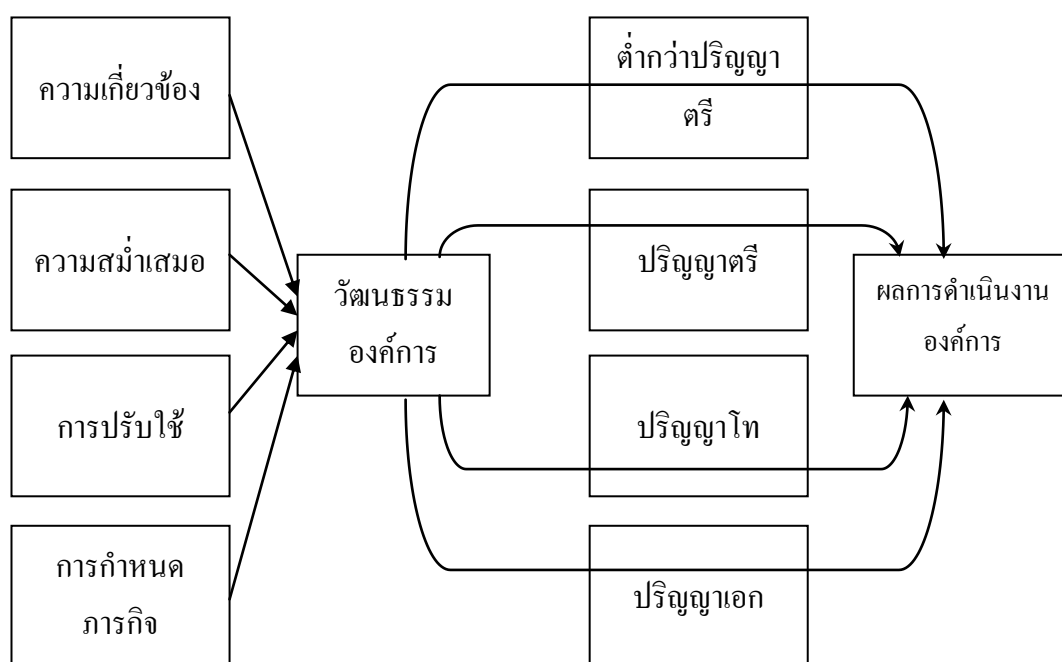
นอกจากการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรนั้น องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ผ่านโมเดลของวัฒนธรรมองค์กร 4 ประการ คือ การให้ความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือ และการควบคุม เพราะการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะสามารถต้านทานต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ยังทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้นด้วย (Kaliprasad, 2006)



ภาพประกอบที่ 21 โมเดลวัฒนธรรมองค์กร 4 ประการ (Kaliprasad, 2006)

และมีการศึกษาว่าหากพนักงานมีการศึกษาในระดับสูงจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานในปากีสถาน (High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่างๆ ขององค์กรในปากีสถาน กลุ่มตัวอย่างที่ในการศึกษา คือ พนักงานในองค์กรภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับองค์กรการศึกษา สื่อสารโทรคมนาคม ธนาคาร น้ำมันและก๊าซ ปูนซีเมนต์ และธุรกิจประกันในอิสลามาบัด และราวัลปินดี ประเทศปากีสถาน 10 บริษัท ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 478 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยเรื่อง

การสร้างวัฒนธรรม (cultural construct) การกำหนดภารกิจ (namely mission) การปรับใช้ (adaptability) ความสม่ำเสมอ (consistency) และความเกี่ยวข้อง (involvement) และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรตามคือ ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานที่มีการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้ประสิทธิภาพอีกด้วย (Khan & Afzal , 2011)



ภาพประกอบที่ 22 โมเดลวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานผ่านระดับการศึกษา
(Khan & Afzal, 2011)

รวมทั้งต้องการทำความเข้าใจบทบาทของแต่ละบุคคล ดังเช่นงานวิจัยของคอเบต ทาวาเกียร์ และเบรดเวต (Corbett & Travaglia & Braithwaite, 2011) ต้องการทดสอบบทบาทของคนใน องค์กรกับการให้ความสนับสนุนและอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงของ ระบบในองค์กร โดยใช้รายงานตัวเลขของความคิดริเริ่มในระดับสูงเพื่อปรับปรุงความปลอดภัย ของคนไข้ ซึ่งจะวิเคราะห์บทบาทของบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพในการพัฒนาและ อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับระบบดูแลที่มีการปรับปรุงด้านความปลอดภัยและคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของคนและองค์กร มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน คือ คนสามารถ มีความเป็นมืออาชีพและองค์กร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีการศึกษาเพื่อต้องการทำความเข้าใจ บทบาทของแต่ละบุคคลและแนวคิดของตนเองกับกระบวนการต่างๆของทีม (เช่น ความไว้วางใจ)

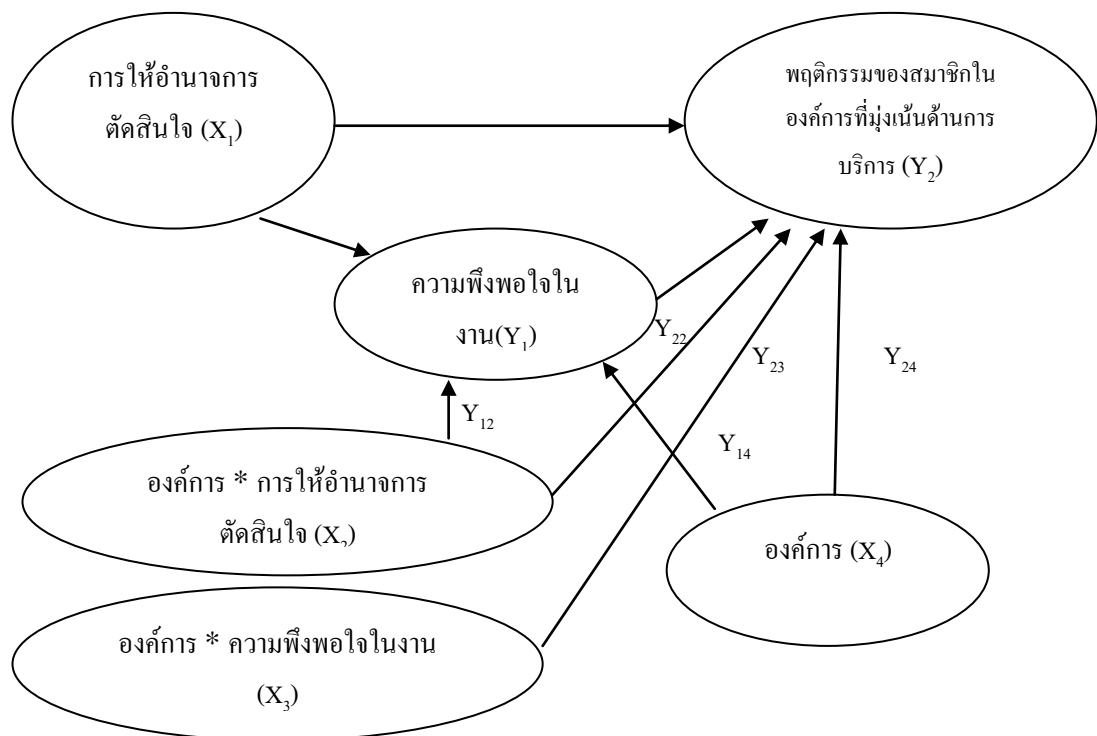
และผลลัพธ์ในมุมมองของทีม (ความพึงพอใจ) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างได้แก่ นักศึกษามหาวิทยาลัยตะวันออกกลางในดายแอส (dyads) จำนวน 470 คน และนำข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ individual-level random coefficient modeling (RCM) โดยใช้โปรแกรม HLM program ได้ผลว่า ความไว้วางใจผู้อื่นจะได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของบุคคล โดยเฉพาะจะช่วยเป็นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้แรงจูงใจภายในองค์กรและความพึงพอใจจะได้รับอิทธิพลจากบทบาทของแต่ละคนและแนวคิดของตนเอง (Narayan & Johnson, 2012) ต่อมานิลเช่นและมอนติมารี (Nielsen & Montemari, 2012) ต้องการระบุบทบาทของพนักงานแต่ละคนในการสร้างคุณค่าตามกระบวนการสร้างเครือข่ายตามโมเดลทางธุรกิจ 3 แบบ และเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่า ซึ่งนิลเช่นและมอนติมารี ได้นำโมเดลการสร้างเครือข่ายธุรกิจทั้ง 3 แบบมาประยุกต์เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการรวมกันของคำว่า "บูรณาการ" และ "ความสามารถ" ซึ่งวรรณกรรมก่อนหน้านี้อาจจะใช้คำว่าเช่น "การสร้าง" และ "แนวทาง" สามารถช่วยอธิบายบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าตามกระบวนการสร้างเครือข่ายตามโมเดลทางธุรกิจ กล่าวโดยสรุปว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการจัดและสร้างคุณค่าของเครือข่ายภายใต้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

นอกจากนี้ เมื่อพนักงานในองค์กรได้รับอำนาจการตัดสินใจ ก็จะก่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจในการผลิตสินค้าและบริการ ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานสูง และเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในที่สุด (De Waal, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยของคาสโตร อามาริโอ และรูอิส (Castro & Armario & Ruiz, 2004) ทำการวิเคราะห์ผลกระทบของพฤติกรรมพนักงานในธุรกิจให้บริการกับการรับรู้คุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าได้รับ และผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งพฤติกรรมองค์กรนั้น จะเกิดมาจากพฤติกรรมของพนักงาน แต่บทบาทในการรับรู้ของลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของบริษัทยังไม่ถูกกล่าวถึง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอโมเดลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กร คุณภาพของการให้บริการ และผลที่ตามมา ซึ่งจะช่วยให้การจัดการของธุรกิจบริการดีขึ้น ส่วนคริสเตส แวน เดน เบอร์ก (Klidas & van den Berg & Wilderom, 2007) ต้องการทดสอบปัจจัย 4 ประการที่จะสะท้อนของพฤติกรรมพนักงานระหว่างให้บริการลูกค้า ได้แก่ การรับรู้ของพนักงานจากการอบรม ผลการดำเนินงานสัมพันธ์กับรางวัล วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่ลูกค้า รูปแบบการบริหารจัดการการให้อำนาจการตัดสินใจโดยแจกแบบสอบถามพนักงาน โรงแรมจำนวน 356 คนจาก 16 โรงแรม ใน 7 ประเทศ ในยุโรป ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่ลูกค้า รูปแบบการบริหารจัดการการให้อำนาจการตัดสินใจ มีผลอย่างมีสาระสำคัญของพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

ในปี 2554 งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากได้พบหลักฐานที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการและผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคน (Camps & Rodríguez, 2011) ดังนั้น แคลมป์และลอร์รี่ก็ส จึงต้องการตรวจสอบกระบวนการที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและเพื่อวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรที่เป็นตัวกลาง (ความสามารถเรียนรู้ขององค์กร) และลักษณะย่อย (การจ้างงาน) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล โดยทดสอบผ่านกลุ่มตัวอย่างจำนวน 795 คนจาก 75 หน่วยงานในมหาวิทยาลัย และใช้นามวิเคราะห์เส้นทางหลายระดับ (multilevel path analysis) ด้วยโครงสร้างข้อมูลสองระดับ ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ด้านความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรในบริษัท และการรับรู้ด้านการจ้างงานของพนักงาน ประกอบด้วย 1. การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของพนักงาน และการรับรู้การจ้างงานของพนักงาน 2. การรับรู้ด้านความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรในบริษัท และผลการดำเนินงานของพนักงาน 3. การรับรู้การจ้างงานของพนักงาน และผลการดำเนินงานของพนักงาน และ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและผลการดำเนินงานของบุคคลมีอิทธิพลอย่างมีสาระสำคัญในระดับกลุ่ม ในขณะที่การจ้างงานสามารถพิจารณาเป็นรายบุคคล และสำหรับในระดับกลุ่มจะมีผลกระทบแก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานจะถูกกระตุ้นโดยความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร หลังจากนั้น มีการทดสอบและขยายความรู้เกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าของผู้ให้บริการและการกำหนดสัญญาการให้บริการด้านสุขภาพ โดยทดสอบตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะของผู้ให้บริการ สภาพแวดล้อมการให้บริการและความพึงพอใจในงานผ่านมุมมองการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเก็บข้อมูลจากพยาบาลจำนวน 270 คนในโรงพยาบาล 5 แห่งทั้งภาครัฐและเอกชนจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) กับพยาบาลและคนไข้และนำมาแปลงเป็นสเกล เพื่อจัดทำแบบสอบถาม หลังจากนั้นจะมีการเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งเน้นลูกค้าแตกต่างกัน สภาพแวดล้อมด้านการบริการแตกต่างกันจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมด้านเทคนิคและการประสานงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านเทคนิคเท่านั้น (Mechinda & Patterson, 2011)

เจียง ชัน และลอร์วี่ (Jiang & Sun & Law ,2011) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้อำนาจการตัดสินใจ โดยได้มุ่งเน้นด้านจิตวิทยามากกว่าการให้อำนาจการตัดสินใจเชิงสัมพันธ์หรือการให้อำนาจการตัดสินใจทางด้านการปฏิบัติงาน เหตุผลหนึ่งก็เพราะว่าผลของการให้อำนาจการตัดสินใจทางด้านการปฏิบัติงาน ไม่มีความสอดคล้องกันและไม่มีความแน่นอน ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงกลไก และปัจจัยที่มีผลต่อการให้อำนาจการตัดสินใจเชิงสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงนำเสนอโมเดลสองเส้นทาง ที่จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการให้อำนาจการตัดสินใจทางด้านการปฏิบัติงาน

และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการบริการ (SOCB) ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่มีผลกระทบโดยตรงจากทฤษฎีความสอดคล้องของตัวเอง และผลกระทบทางอ้อมที่มีความพึงพอใจในงานเป็นตัวกลางโดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม นอกจากนี้ยังเป็นที่ยกเถียงกันว่าผลกระทบจากโครงสร้างองค์กรก็ควรเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลนี้ สำหรับสมมติฐานเหล่านี้จะถูกทดสอบจากตัวอย่างจำนวน 232 คน โดยจัดกลุ่มแบ่งเป็น 4 กลุ่มประกอบด้วยผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของพวกเขา จาก 4 องค์กรในประเภทธุรกิจที่แตกต่างกับในประเทศจีน หลังจากนั้นก็ได้ส่งแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปรแต่ละตัวจากการศึกษาทางไปรษณีย์ โดยตัวแปรแต่ละตัวประกอบด้วย การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) โครงสร้างองค์กร (Structure organicity) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และการมุ่งเน้นการบริการ (Service-oriented) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีผลกระทบต่อการให้อำนาจการตัดสินใจของพนักงานต่อความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นไปตามตั้งสมมติฐานที่ตั้งไว้



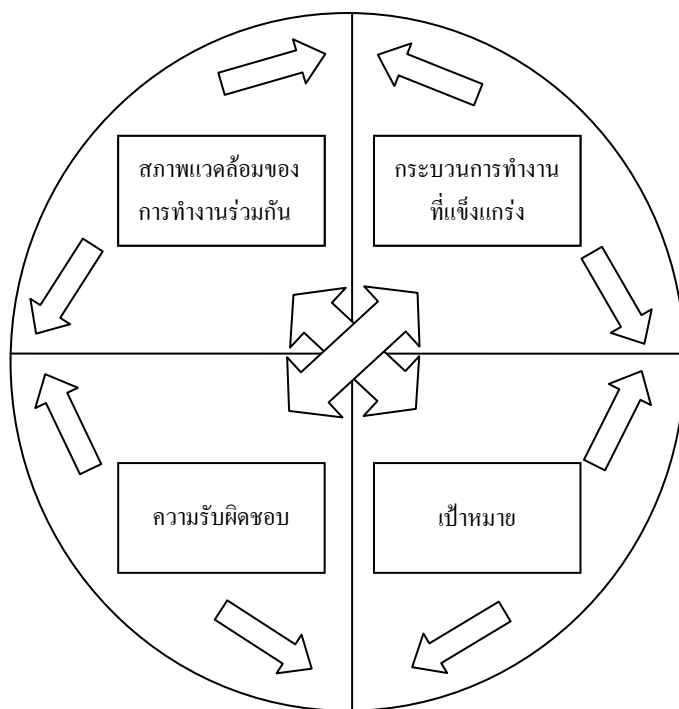
ภาพประกอบที่ 23 โมเดลผลกระทบของปัจจัย 3 ประการปฏิสัมพันธ์กัน (Jiang & Sun & Law, 2011)

แคน แมกนุเซน และเพรู (Kane & Magnusen & Perrewé, 2012) ต้องการใช้ทฤษฎีบุคลิกทางสังคมมาทดสอบการแสดงบทบาทในรูปแบบพฤติกรรมบทบาทพิเศษ กล่าวคือ พฤติกรรมสมาชิกขององค์กร (OCB) และพฤติกรรมทางสังคม โดยทำการตรวจสอบรายงานนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อดูบทบาทของนักศึกษากับมหาวิทยาลัย พฤติกรรมสมาชิกขององค์กร และพฤติกรรมทางสังคม ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีบทบาทมากในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมี

ส่วนร่วมในพฤติกรรมสมาชิกขององค์กร ขณะบุคคลที่มีบทบาทมากในชุมชนของพวกเขา มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมทางสังคม นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการมีบทบาทในองค์กรและพฤติกรรมทางสังคม พบว่าจะถูกกระตุ้นผ่านทางกรมีบทบาทในชุมชน

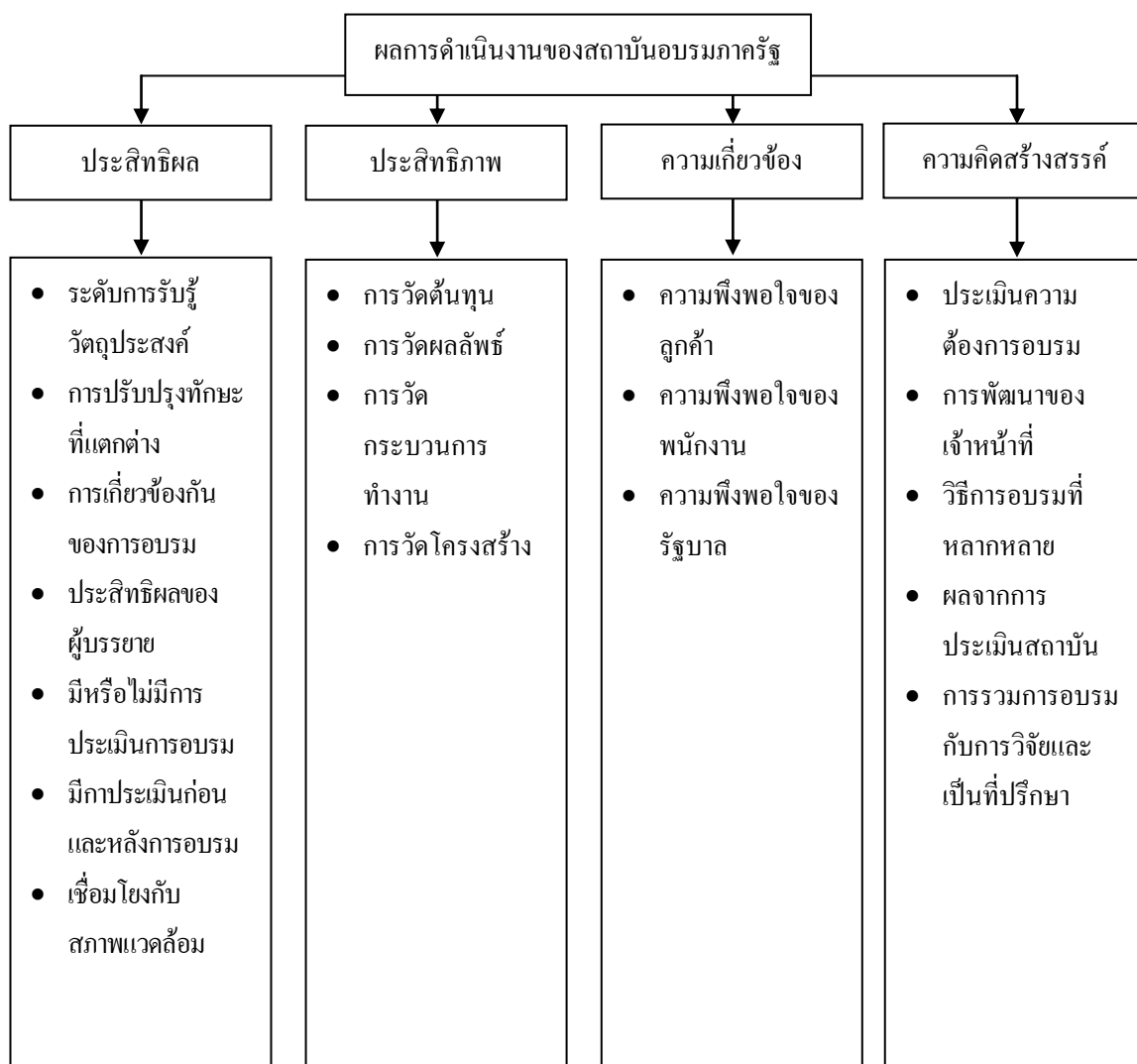
แจ๊คสัน โรสซี โฮเวอร์ และจอห์นสัน (Jackson & Rossi & Hoover & Johnson, 2012) ต้องการทดสอบการรับรู้ของพนักงานด้านความยุติธรรมและขวัญกำลังใจในการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการให้รางวัลของผู้นำและพฤติกรรมพนักงาน โดยใช้เมทริกซ์การวิเคราะห์แบบเมตา (meta-analytic) ประกอบด้วยตัวแปรด้านพฤติกรรมการให้รางวัลของผู้นำ ความยุติธรรม ขวัญกำลังใจ และพฤติกรรมพนักงาน และนำมาสร้างเป็นโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่าพฤติกรรมการให้รางวัลของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากต่อผลการดำเนินงานตามหน้าที่ และพฤติกรรมขององค์กร และมีความสัมพันธ์เล็กน้อยต่ออัตราหมุนเวียนและความสัมพันธ์เหล่านี้จะถูกกระตุ้นโดยการรับรู้ของพนักงานด้านความยุติธรรมและขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องและการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการจัดการ ต้องมีการเชื่อมต่อกันส่วนต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ รวมทั้งมีกระบวนการภายในองค์กร โดยมีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ (Miller, 2002., Linder & Brooks, 2004., Lawler, 2005., Buytendijk ,2006., The Gartner group, 2005., Carew et al, 2007., Jones, 2010) จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า วิสตัน(Wriston, 2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ (Creating a High-Performance Culture) ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้นำเสนอโมเดลที่จะนำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ โดยมีองค์ประกอบ 4 เรื่องด้วยกัน คือ สภาพแวดล้อมของการทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่แข็งแกร่ง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 4 เรื่องดังกล่าว



ภาพประกอบที่ 24 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นเลิศ (Wriston, 2007)

หลังจากนั้นมีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการว่าส่งผลอย่างไรต่อผลการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทจำนวน 37 บริษัทในประเศยุโรป ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารจัดการทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารผลการดำเนินงาน การบริหารการตัดสินใจ การบริหารการสื่อสาร การบริหารวัฒนธรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับระบบการดำเนินงาน เช่น งานวิจัยของไวด์ แมนเซอร์ และอิสเมด (Waheed & Mansor & Ismail, 2010) ทำงานวิจัยโดยวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับองค์การภาครัฐ (Assessing Performance of Public Sector Organizations: A Theoretical Framework) โดยมีปัจจัยที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน มี 4 ปัจจัยประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความเกี่ยวข้อง (relevancy) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) หากองค์กรสามารถปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ให้ดีขึ้นก็จะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีด้วยเช่นกัน



ภาพประกอบที่ 25 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงาน 4 ประการ (Waheed & Mansor & Ismail, 2010)

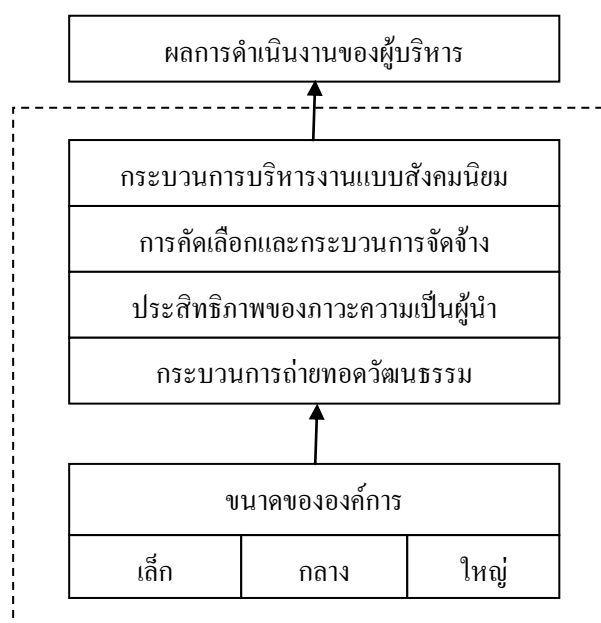
กิมซาวกีและโคลวิน (Gimzauskiene, Kloviene, 2011a) ได้ทำการศึกษาเนื้อหาของระบบการวัดประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมขององค์กร (The Content of Performance Measurement System According to Environment of Organization) เพื่อนำเสนอผลจากการวิจัยเชิงปริมาณขององค์กรในลิทัวเนีย ซึ่งทฤษฎีพื้นฐานทางเป็นไปตามสมมติฐานว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจใหม่จะมีความหลากหลาย จึงมีอิทธิพลต่อความสนใจในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ครอบคลุมทั้งการวัดผลทางการเงินและและไม่ใช้ทางการเงิน คุณสมบัติหลักของระบบการวัดประสิทธิภาพ (PMS) เป็นการประยุกต์ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การรวมกระบวนการตัดสินใจเข้าไปในบริษัท และการปรับปรุงระบบให้เป็นที่ไปตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกและศักยภาพภายในขององค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องมีการวิเคราะห์และปรับให้เข้ากับองค์กร เพื่อความอยู่รอดและดีกว่าคู่แข่ง ดังนั้น หากองค์กรต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

PMS ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และนำมากำหนดกลยุทธ์องค์กรต่อไป

หลังจากนั้น กิมซาวกีและโควีน (Gimzauskiene & Kloviene, 2011b) ก็ได้ทำการศึกษาต่อพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) การวัดค่าการบริหารจัดการ (Value based management) และคุณภาพรวม (Total quality) ทำให้ต้องหาข้อมูลเพื่อประกอบการบริหารจัดการและกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป คือ การแข่งขันที่มากขึ้น และเนื่องจากกระบวนการจัดการเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบัน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัจจัยเหล่านี้ดีขึ้น จึงนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการวัดผลการดำเนินงาน (PMS) และสภาพแวดล้อมองค์กร ซึ่งระบบการวัดผลการดำเนินงาน (PMS) ครอบคลุมการวัดผลทางการเงินและไม่ใช้การเงินและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งทำการศึกษาโดยการสำรวจจากองค์กรในประเทศลิทัวเนีย โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรในประเทศลิทัวเนีย ลักษณะและหัวข้อของระบบการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ ความโปร่งใสของกลยุทธ์ ความสอดคล้องกันของเป้าหมาย และกระบวนการดำเนินงาน ที่ถูกต้อง ว่ามีผลกระทบต่อกันหรือไม่ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรในลิทัวเนีย 145 องค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยการจำแนกกลุ่มตัวแปร (Cluster Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ระบบการวัดผลการดำเนินงาน (PMS) (ในเรื่องกลยุทธ์ เป้าหมาย และกระบวนการ) ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยปัจจัยด้าน กลยุทธ์และเป้าหมาย จะได้รับผลกระทบจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการจะได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายใน (ว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่คงที่ หรือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความคิดสร้างสรรค์)

ราแฟนนีวีเชียน ซาลาโปเวส และบาชอสเกส (Rafanaviciene & Sarapovas & Barsauskas, 2011) กล่าวว่า การบริหารงานอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญขององค์กร จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การมีระบบสังคมนิยมที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ เป็นการสร้างความได้เปรียบร่วมกันทั้งองค์กรและบุคคล กระบวนการสร้างระบบสังคมนิยมที่ดี ตั้งตากระบวนการคัดเลือกและกระบวนการวางแผนการจัดจ้าง กระบวนการสร้างวัฒนธรรม และการบริหารเชิงรุกของผู้ผู้นำ จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร สามารถสะท้อนออกมาได้จากความพึงพอใจในงานใหม่ที่เข้ามา ความรับผิดชอบขององค์กร อายุขององค์กร ความสามารถในการทำงานขององค์กร และอื่นๆ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบสังคมนิยมจะช่วยให้ทราบว่าทำไมผู้บริหารระดับสูงบางคนประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงทิศทางของกลยุทธ์ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นสงสัยว่า กระบวนการทางสังคมขององค์กรแต่ละขนาดมีความแตกต่างกัน

อย่างไร งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุส่วนประกอบของกระบวนการบริหารงานแบบสังคมนิยม และสำรวจว่ากระบวนการนั้นมีความแตกต่างกันตามขนาดขององค์กรหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสำรวจเชิงปริมาณเพื่อระบุส่วนประกอบดังกล่าว ซึ่งการสำรวจนี้ได้ทำอย่างรวดเร็วกับองค์กรในลิทัวเนียที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายใน 3 ปี จำนวน 101 บริษัท ตอบกลับมา 55 บริษัท ผลการศึกษพบว่าขนาดองค์กรแตกต่างกันก็จะมีกระบวนการบริหารงานแบบสังคมนิยมต่างกัน โดยองค์กรขนาดเล็ก ประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าขนาดกลางและขนาดใหญ่ เช่นผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่มีแนวโน้มที่จะเพิ่มโอกาสให้กับตนเอง สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ จะมีการคัดเลือกและกระบวนการวางแผนการจัดจ้างดีกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนองค์กรขนาดกลางจะมีการคัดเลือกและกระบวนการวางแผนการจัดจ้าง ประสิทธิภาพของภาวะความเป็นผู้นำ และกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ได้รับในระดับต่ำสุดเมื่อเทียบกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จะเห็นได้ว่าผลการสำรวจนี้ทำให้สามารถระบุความแตกต่างของกระบวนการบริหารงานแบบสังคมนิยมในองค์กรขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ รวมทั้งทราบว่า จะต้องปรับปรุงตรงจุดใดอีกด้วย

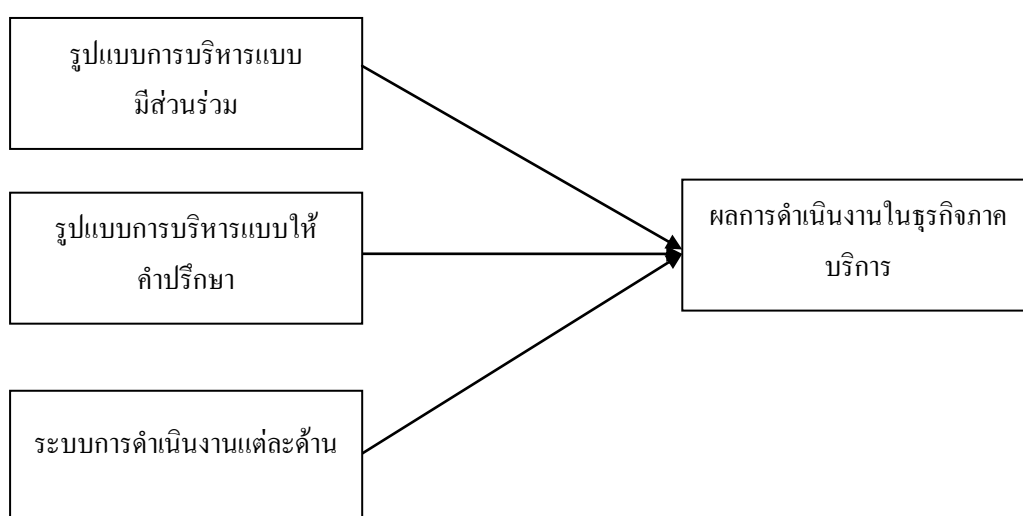


ภาพประกอบที่ 26 ส่วนประกอบของกระบวนการบริหารงานแบบสังคมนิยม (Rafanaviciene & Sarapovas & Barsauskas, 2011)

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (HPWS) มากขึ้น แต่ก็มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่นำมาปรับใช้กับธุรกิจบริการ แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจบริการก็มีความพยายามมากขึ้นที่จะใช้ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูล

จากกลุ่มแรงงานดูแลผู้สูงอายุ ในกลุ่มสาขาของวิศกรเรียนของธุรกิจดูแลผู้สูงอายุในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะงาน การจ้างงาน และปัจจัยต่างๆ ในมุมมองของระบบการบริหารงานที่มีสมรรถนะสูง (การคัดเลือก การวัดผลการดำเนินงาน สมาชิกในทีม การอบรม การสื่อสารในองค์กร การตัดสินใจ และลักษณะของงาน) และทักษะของพนักงาน (การปกครองตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์ ความพึงพอใจในงาน ความเครียดด้านจิตใจ การหมุนเวียนงาน และความพยายามในการทำงาน) กับสมาชิกสหพันธ์พยาบาลออสเตรเลีย จำนวน 3,136 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 1,318 คน และนำมาวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบ (Factor Analysis) และวิเคราะห์ถดถอยสมการด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares : OLS) ผลการวิจัยระบุว่าระบบการบริหารงานที่มีสมรรถนะสูงนั้น มีผลประโยชน์ทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มีทักษะการดูแลสูงไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าพนักงานที่มีทักษะด้านการดูแลน้อย และในบางกรณีระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงมีผลลัพธ์เชิงบวกต่อพนักงานที่มีทักษะน้อยมากกว่าพนักงานที่มีทักษะมาก กล่าวคือ ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงนี้ เป็นประโยชน์และนำมาปรับใช้ได้ทั้งผู้ที่มีทักษะน้อยและผู้ที่มีทักษะมาก ดังนั้น จากประเด็นเหล่านี้ จะสามารถแนะนำได้ว่าระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (HPWS) อาจจะนำมาปรับใช้กับธุรกิจภาคบริการได้ (Harley & Allen & Sargant, 2007) และในปี 2553 มีการนำเสนอกรอบแนวคิดของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (HPO) อธิบายปัจจัยสู่ความสำเร็จ 5 ประการ คือ การบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ (Quality of management) มุ่งเน้นที่การทำงานและการเปิดใจ (Openness and action orientation) การมุ่งเน้นในระยะยาว (Long term orientation) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) และสถานที่ทำงานมีคุณภาพ (Workforce quality) และ ที่ทำให้องค์กรภาครัฐสามารถเพิ่มโอกาสของพวกเขากลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ ยังมีกรอบแนวคิด 6 เรื่องที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงเพื่อให้มีคะแนนในแต่ละปัจจัยสูงขึ้น ดังนี้ (1) ระบุรายละเอียดที่ดีของผู้จัดการภาครัฐ (2) กำหนดจุดแข็งของการบริหารจัดการ (3) กำหนดความสามารถหลักที่ดีขององค์กรภาครัฐ (เช่น การอุทิศตนให้ลูกค้า) (4) ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ (5) ปรับปรุงกระบวนการจัดการภายในองค์กร และ (6) เพิ่มคุณภาพของพนักงานในองค์กร หากองค์กรภาครัฐสามารถปฏิบัติตามได้เช่นนี้จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้ (De Waal, 2010) สอดคล้องกับงานวิจัยของเยมีน ชา อิบาล ชาเบอร์ โซฮิวและอารา (Yameen & Shah & Iqbal & Sabir & Sohail & Ullah, 2011) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) กับรูปแบบการบริหารแบบให้คำปรึกษา รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และขนาดองค์กรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาโดยมีการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานจากธุรกิจธนาคาร 6 แห่งในแคชเมียร์ จำนวน 100 ท่าน และใช้เครื่องมือไลเคิร์ต (Likert Scale) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบ

แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมเอสพีเอสเอส (Statistical Package for the Social Science for Windows: SPSS) เพื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlations Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ กล่าวคือ รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) สามารถจัดการกับความซับซ้อนและความท้าทายที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้

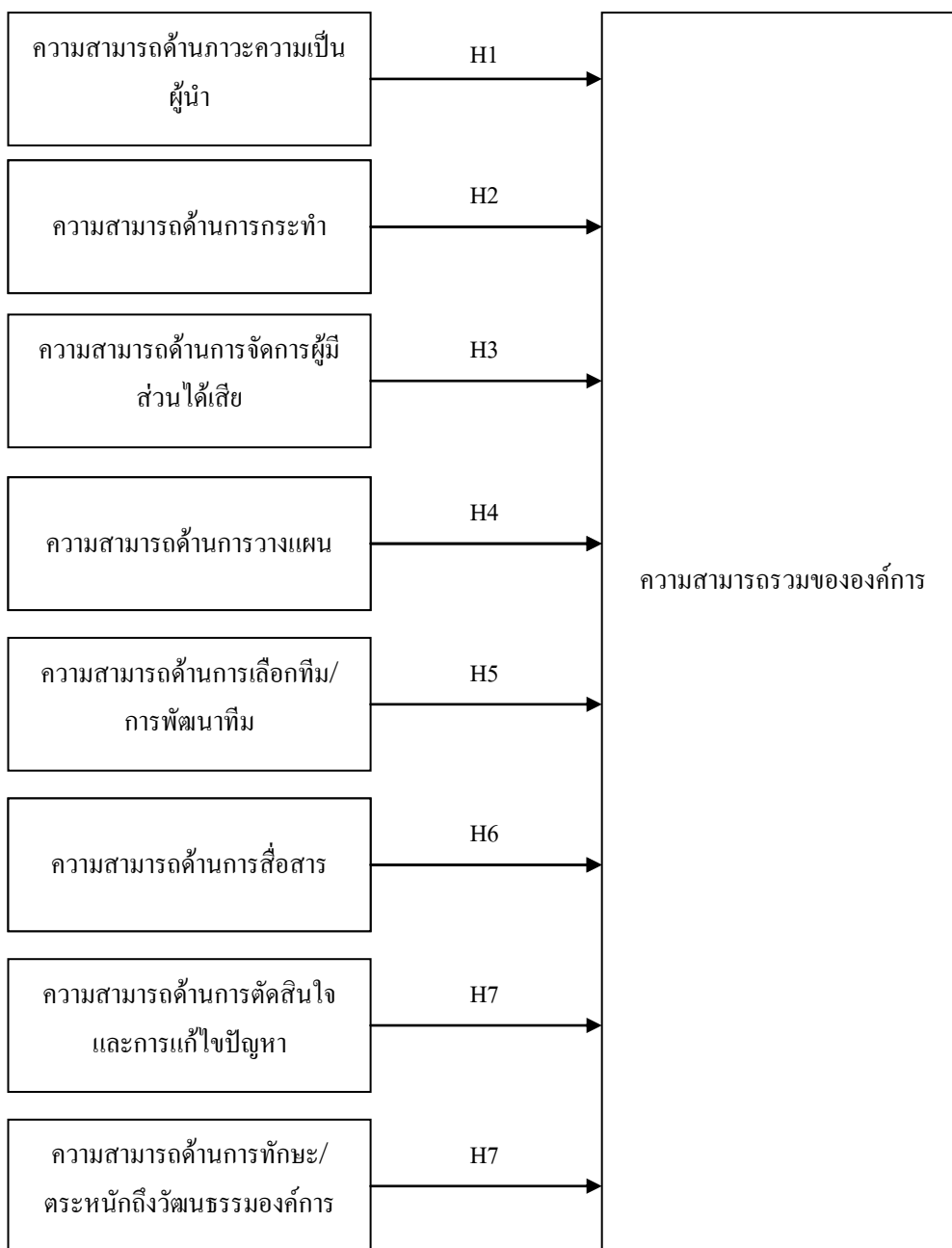


ภาพประกอบที่ 27 ระบบการดำเนินงานแต่ละด้าน (Balance Scorecard) กับรูปแบบการบริหารงาน และขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในธุรกิจภาคบริการ (Yameen & Shah & Iqbal & Sabir & Sohail & Ullah, 2011)

นอกจากนี้ มีนักวิจัยเดอวาวและสุลต่านสนใจที่จะสร้างองค์กรที่เป็นเลิศให้เจริญเติบโตในตะวันออกกลาง และผู้จัดการทางตะวันออกกลางจะมีแนวปฏิบัติเพื่อช่วยพวกเขาในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร งานวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการประยุกต์ใช้กรอบแนวความคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ ในบริบทของตะวันออกกลาง และสามารถนำไปช่วยในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรในตะวันออกกลางได้ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นกรณีศึกษาที่มหาวิทยาลัยโปลีเทคนิคปาเลสไตน์ (PPU) มีการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีหลักฐานการทำงานอยู่ในเฮบรอน (Hebron) จากการทราบผลคะแนนเฉลี่ยพบว่า มีค่าเฉลี่ยไปในแนวทางเดียวกับองค์กรอื่นๆในตะวันออกกลาง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีประเด็นหลักมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลง คือ ต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

ผลการดำเนินงาน เพราะยังไม่มี การสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์การทราบข้อมูลอย่างเพียงพอ (De Waal & Sultan, 2012) ส่วนอิสเมลและมาแมท (Ismail & Mamat, 2012) กล่าวว่าเนื่องจาก ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้งานของข้อมูลการปรับใช้เทคโนโลยี กระบวนการสร้าง นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ(The Relationship between Information Technology, Process Innovation and Organization Performance) เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่สร้างประโยชน์ให้กับ ผู้วิจัยและผู้บริหารในองค์การ ข้อมูลในการวิจัยได้มาจากกลุ่มตัวอย่างของบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีใน ประเทศมาเลเซีย โดยเน้นที่กลุ่มบริษัทการสื่อสารและเทคโนโลยี (ไอซีที) ตั้งอยู่ที่อุทยาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาเชิงประจักษ์โดยนำข้อมูลด้านเทคโนโลยีเข้ามาในกระบวนการ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการวิจัยพบว่ามี ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างข้อมูลด้านเทคโนโลยีเข้ามาในกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มา เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์การ

นุรัตน์ ทวีสินสกุลไทย และจันทร์ดาใจ (Nurach & Thawesaengskulthai & Chandrachai, 2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความสามารถขององค์การสำหรับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย (Developing an Organization Competencies Framework for SME(s) in Thailand) ผู้วิจัยได้กล่าวว่าความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลการ ดำเนินงานขององค์การ ในปัจจุบันนี้ บริษัทข้ามชาติต้องการที่จะซื้อความสามารถของคนโดยผ่าน การซื้อได้ทั้งจากคู่แข่งหรือการรวมกิจการ เพื่อให้ได้ซึ่งความสามารถในที่สถานทีนั้นๆ แม้ว่าการ ซื้อจะเป็นทางเลือกหนึ่ง แต่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SME (s) ก็ไม่จำเป็นต้องใช้ทางเลือกนี้ ธุรกิจ SME(s) สร้างความสามารถจากภายในได้ ซึ่งก็เป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่ง งานวิจัยนี้จะ แสดงผลของการสำรวจ SME (s) จำนวน 770 บริษัท ในกลุ่มธุรกิจ 3 ประเภท คือ การผลิต การค้า และการบริการ โดยใช้แบบสอบถาม และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการศึกษาพบว่า SME (s) จัดลำดับและให้ความสำคัญกับความสามารถด้าน การวางแผน การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การ และความสามารถในการตัดสินใจ ตามลำดับ ขณะที่การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย และสมรรถนะความสามารถด้านความเป็นผู้นำจะ ให้ ความสำคัญน้อยที่สุด



ภาพประกอบที่ 28 การพัฒนาตัวแบบความสามารถขององค์กรสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (Nurach & Thawesaengskulthai & Chandrachai, 2012)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจนได้กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยได้ออกแบบระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมา ตรวจสอบกับกรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ กำหนดขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 การวิจัยเชิงคุณภาพ
- 3.8 ข้อพิจารณาทางจริยธรรม

รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัย 2 รูปแบบ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์จากประสบการณ์จริงมาตรวจสอบกับกรอบแนวความคิดจนพัฒนาเป็นแบบจำลอง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านต่างๆ เช่น ด้านธุรกิจ ด้านกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้รับจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถอธิบายแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การกำหนดประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผ่านเกณฑ์การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม ตั้งแต่ปี 2552 - 2556 จำนวน 38 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) โดยหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ กลุ่มผู้บริหารตามความหมายในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.), 2554., แบบ 56-1 ล่าสุดปี 2555) ตามตารางที่ 7 สรุปจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 7 สรุปจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

หมวดธุรกิจ	จำนวนบริษัท (บริษัท)	จำนวนผู้บริหาร (ท่าน)
เงินทุนและหลักทรัพย์	19	178
ธนาคาร	9	184
ประกันภัยและประกันชีวิต	10	120
รวมทั้งหมด	38	482

2. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลที่ดี ผู้วิจัยได้กำหนดจากตัวแทนของผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผ่านเกณฑ์การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนฯ ที่ผ่านหลักเกณฑ์นั้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) แสดงว่า

- a. ไม่เป็นบริษัทที่เข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนหลักทรัพย์
- b. ไม่เป็นบริษัทที่เพิ่งจดทะเบียนในปีล่าสุด และปีที่พิจารณาให้รางวัล ยกเว้น บริษัทจดทะเบียนที่มีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นโดยตั้งบริษัทซึ่งประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (Holding Company) และไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ
- c. ไม่เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ฯ พิจารณาแล้วเห็นว่ายังมีคุณสมบัติครบถ้วนในการเป็นบริษัทจดทะเบียน ในปีที่พิจารณาให้รางวัลและปีล่าสุด สำหรับกรณีการเข้าจดทะเบียนกับตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยอ้อม (Backdoor Listing) ที่เข้าข่ายต้องยื่นคำขอให้พิจารณารับหลักทรัพย์ใหม่

- d. ไม่เป็นบริษัทที่อยู่ระหว่างการขอเพิกถอนหลักทรัพย์โดยสมัครใจ
- e. ไม่เป็นบริษัทที่มีการกระจายการถือหุ้น โดยมีจำนวนผู้ถือหุ้นรายย่อยน้อยกว่า 150 ราย หรือถือหุ้นรวมกันต่ำกว่า 15% ของทุนชำระแล้ว
- f. ไม่เป็นบริษัทที่รายงานผู้สอบบัญชีเป็นแบบไม่แสดงความเห็น หรือผู้สอบบัญชีเห็นว่างบการเงินไม่ถูกต้อง หรือ ก.ล.ต. สั่งให้แก้ไขงบการเงินในสาระสำคัญ หรือเป็นบริษัทที่ถูกหยุดพักการซื้อขายหลักทรัพย์เนื่องจาก นำส่งงบการเงินล่าช้ากว่าที่กำหนดในปีล่าสุด และปีที่พิจารณา

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผ่านเกณฑ์การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นของรางวัลบริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม ตั้งแต่ปี 2552 - 2556 จำนวน 38 บริษัท โดยหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ กลุ่มผู้บริหารตามความหมายในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน (Mackey, 2008., Shakir, 2009., AL-Ma'ani & Jaradat, 2010., Ramírez & Morales & Ramos, 2011., Ramirez & Morales & Rojas, 2011., De Waal & Sultan, 2012., Mahmoud & Hinson, 2012., Ng'ang'a & Nyongesa, 2012., Tavitiyaman & Zhang & Qu, 2012) สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร ตามวิธีของ ยามาเน่ (Taro Yamane) (ธานีรินทร์, 2555) ดังนี้

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

n	คือ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดประชากร
e	คือ	คลาดคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เท่ากับ 219 ท่าน นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำพิจารณาถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) โดยใช้วิธีการที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมใช้คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ไม่น้อยกว่า 20 ตัวอย่างต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (สุวิมล, 2555) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองจำนวน 10 ตัวแปร ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความ

เหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีอย่างน้อย $20 \times 10 = 200$ ซึ่งผลการคำนวณดังกล่าวเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แต่เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mailing) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบมักไม่ให้ความร่วมมือมากนัก หรือหมายถึงสัดส่วนที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะส่งแบบสอบถามกลับคืนมา (Response Rate) ค่อนข้างต่ำ ดังนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล และเพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง กรณีที่มีการส่งแบบสอบถามคืนมาก่อนข้างต้น และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนมากที่สุด ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นกลุ่มประชากร จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติได้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น เอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ การวิจัยขององค์กรต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และเป็นพื้นฐานในการพัฒนารอบแนวความคิดในการวิจัยซึ่งการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นเลิศแล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (Content Synthesis) เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกรอบแนวความคิดในการวิจัย

2. ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะทดสอบว่าเมื่อธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ขององค์กรที่เป็นเลิศจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2555 – 2556 และหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัล SET AWARD 2013 บริษัทจดทะเบียนด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยม ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient)

4. ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 2 เดือน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - เดือนกรกฎาคม 2556 และนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ หลังจากนั้นนำผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาไปทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจการเงิน จำนวน 7 ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

5. ขั้นตอนการสรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบายเนื้อหาสาระสำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ คำถาม และสมมติฐานในการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

6. ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

7. ขั้นตอนการเผยแพร่งานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยตีพิมพ์บทความวิชาการในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปร และเนื้อหาต่างๆ ในแบบสอบถามจะครอบคลุมแนวคิดต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ตรงประเด็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวัดตัวแปร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาวัดตัวแปรด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลองค์การ และผลลัพธ์ด้านการเงินในกรอบแนวความคิดในการวิจัยตามภาพประกอบที่ 1 จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

2. เกณฑ์การให้คะแนน

ในส่วนของแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามแบบให้เลือกเพียงคำตอบเดียว ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือก (Check List) จำนวน 6 ข้อคำถาม ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และหมวดธุรกิจ

2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วน เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย การนำองค์กร (Klidas & van den Berg & Wilderom, 2007) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (De Waal & Frijns, 2009) การมุ่งเน้นลูกค้า (Klidas & van den Berg & Wilderom, 2007) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Chen & Pao Yeh & Ling Huang, 2012., Lee & Kim & Kim , 2012) การมุ่งเน้นบุคลากร (Chen & Pao Yeh & Ling Huang, 2012., Klidas & van den Berg & Wilderom, 2007) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (De Waal & Frijns, 2009) ผลลัพธ์ด้านการเงิน และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Gathenya & Bwisa & Kihoro, 2011., สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555., ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) วัดโดยใช้ไลเคิร์ต สเกล (Likert Scale) 5 ระดับ คือ

สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด	ระดับคะแนน	5
สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมาก	ระดับคะแนน	4
สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงปานกลาง	ระดับคะแนน	3
สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อย	ระดับคะแนน	2
สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	ระดับคะแนน	1

ใช้สำหรับประเมินด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ

เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับคะแนน	5
เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับคะแนน	4
เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้	ระดับคะแนน	3
ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับคะแนน	2
ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ระดับคะแนน	1

ใช้สำหรับประเมินผลลัพธ์ด้านการเงิน

ตารางที่ 8 ตัวแปร วิธีการวัด มาตรวัดและแหล่งข้อมูลการพัฒนาคำถามของผู้วิจัย

ตัวแปร	วิธีการวัด	มาตรวัด	จำนวนข้อ คำถาม	แหล่งข้อมูลการพัฒนา คำถามของผู้วิจัย
1. การนำองค์การ	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	9 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - Klidas & van den Berg & Wilderom (2007) (หน้า 98)
2. การวางแผน เชิงกลยุทธ์	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	9 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - De Waal & Frijms (2009) (หน้า 119)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	วิธีการวัด	มาตรวัด	จำนวนข้อ คำถาม	แหล่งข้อมูลการพัฒนา คำถามของผู้วิจัย
3. การมุ่งเน้น ลูกค้า	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	6 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - Klidas & van den Berg & Wilderom (2007) (หน้า 98)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	6 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - Chen & Pao Yeh & Ling Huang (2012) (หน้า 149) - Lee & Kim & Kim (2012) (หน้า 151)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	วิธีการวัด	มาตรวัด	จำนวนข้อ คำถาม	แหล่งข้อมูลการพัฒนา คำถามของผู้วิจัย
5. การมุ่งเน้น บุคลากร	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	6 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - Chen & Pao Yeh & Ling Huang (2012) (หน้า 149) - Klidas & van den Berg & Wilderom (2007) (หน้า 98)
6. การมุ่งเน้นการ ปฏิบัติการ	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรภาค	8 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - De Waal & Frijms (2009) (หน้า 119)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	วิธีการวัด	มาตรวัด	จำนวนข้อ คำถาม	แหล่งข้อมูลการพัฒนา คำถามของผู้วิจัย
7. ผลการ ดำเนินงานของ องค์การ - ผลลัพธ์ด้าน การนำ องค์การและ การกำกับ ดูแลองค์การ	5 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมากที่สุด 4 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงมาก 3 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงปานกลาง 2 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อย 1 = สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด	อันตรายภาค	6 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - ตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย (2556) (หน้า 55)
7. ผลการ ดำเนินงานของ องค์การ (ต่อ) - ผลลัพธ์ด้าน การเงิน	5 = เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 4 = เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 3 = เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2 = ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 1 = ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	อันตรายภาค	5 ข้อ	- สำนักงานรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (2555) (หน้า 40) - ตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย (2556) (หน้า 55)

ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลใช้การแปลความของค่าเฉลี่ยแบบแบ่งช่วง โดยแปลความตามหลักการแบ่งอัตรภาคชั้น (Class Interval) โดยใช้เกณฑ์ (บุญชม, 2554) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	แสดงว่า	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด / เพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	แสดงว่า	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงมาก / เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	แสดงว่า	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงปานกลาง / เท่ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	แสดงว่า	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อย / ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	แสดงว่า	สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงน้อยที่สุด / ลดลงมากเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม ดังนี้

1. การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบทดสอบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item-objective Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้ ซึ่งสูตรการคำนวณ (รัชนีกุล, 2557) คือ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ
R	คือ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ
$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

- | | | |
|-----|---------|---|
| + 1 | หมายถึง | คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ |
| - 1 | หมายถึง | คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ |

ผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความชัดเจนของการใช้ภาษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พบว่า ผลการวิเคราะห์เชิงเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามทั้งฉบับมีตั้งแต่ 60% ขึ้นไป หรือมีค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ต้องมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้ (รัชนิกุล, 2557) แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและมีความเหมาะสม มีความชัดเจนของภาษา และครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขคำถามตามประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เช่น การแก้ไขประเด็นคำถามให้มีความชัดเจน การแก้ไขภาษาให้มีความสละสลวย สั้น กระชับและได้ใจความ การตัดคำในประเด็นคำถามที่ไม่จำเป็นออก เป็นต้น

2. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการวิจัย โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าแอลฟาตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งสูตรการคำนวณ (บุญชม, 2554) คือ

$$\alpha = \frac{K}{(K - 1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือหรือแบบวัดความพึงพอใจ
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนรวม
	S_t^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถาม พบว่า ข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้ เนื่องจากผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีค่าแอลฟาตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 9 แสดงความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 9 ความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
1. การนำองค์การ	1. การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	4	0.81
	2. การกำกับดูแลองค์การ	5	0.84
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1. การจัดทำกลยุทธ์	5	0.89
	2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4	0.86
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	1. ความผูกพันของลูกค้า	6	0.89
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1. การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้	6	0.92
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	1. ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร	6	0.92
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	1. ก า ร อ อ ก แ บ บ กระบวนการทำงาน	8	0.91
7. ผลการดำเนินงานขององค์การ	1. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ	6	0.91
	2. ผลลัพธ์ด้านการเงิน	5	0.94

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิจัยพบว่า จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์

แอลฟาความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้มีค่าต่ำสุดเท่ากับ 0.81 คือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นสูงสุดเท่ากับ 0.94 คือ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.81 – 0.94 ซึ่งยอมรับได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคกับแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 251 ท่าน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 10 ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 10 ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
1. การนำองค์การ	1. การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	4	0.77
	2. การกำกับดูแลองค์การ	5	0.83
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1. การจัดทำกลยุทธ์	5	0.88
	2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4	0.85
3. การมุ่งเน้นลูกค้า	1. ความผูกพันของลูกค้า	6	0.86
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	1. การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้	6	0.89
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	1. ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร	6	0.91
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	1. การออกแบบกระบวนการทำงาน	8	0.90
7. ผลการดำเนินงานขององค์การ	1. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ	6	0.87
	2. ผลลัพธ์ด้านการเงิน	5	0.93

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย จากการนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค กับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 251 ท่าน ซึ่งพบว่า ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ด้านการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง เท่ากับ 0.77 การกำกับดูแลองค์การ เท่ากับ 0.83 การจัดทำกลยุทธ์ เท่ากับ 0.88 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เท่ากับ 0.85 ความผูกพันของลูกค้าย เท่ากับ 0.86 การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เท่ากับ 0.89 ความผูกพันและการพัฒนานุเคราะห์ เท่ากับ 0.91 การออกแบบกระบวนการทำงาน เท่ากับ 0.90 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ เท่ากับ 0.87 และผลลัพธ์ด้านการเงิน เท่ากับ 0.93 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำสุด คือ การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง เท่ากับ 0.77 ส่วนแนวคิดที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงสุด คือ ผลลัพธ์ด้านการเงิน เท่ากับ 0.93 ซึ่งจะเห็นได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.93 ซึ่งยอมรับได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเชื่อมั่นของประเด็นคำถามด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการวิจัย ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้จึงมีความเที่ยงเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยวิธีการสำรวจ ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิเช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส / ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นต้น เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารงาน จึงเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุดในการให้ข้อมูล รวมถึงเป็นบุคคลที่รู้รายละเอียดของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจ เช่น วิทยุทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์องค์การ โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้บริษัท 1 บริษัทมีผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 1 ท่านตามจำนวนผู้บริหารของบริษัทนั้นๆ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 482 ท่าน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและ

คำอธิบายที่เกี่ยวกับการกรอกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mailing) ถึงผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ (Mailing) โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซองจดหมายจำหน่ายซองส่งถึงผู้วิจัย พร้อมติดตราไปรษณีย์เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระยะเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืน และเสนอผลประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัยด้วยรายงานผลงานวิจัย เพื่อเป็นการเพิ่มอัตราการตอบกลับของผู้ส่งแบบสอบถามคืน (Response Rate) นอกจากนี้ในแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำเลขรหัส เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและติดตามแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล จากธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นระยะ ๆ โดยใช้หลากหลายวิธี เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามให้มากที่สุด เช่น

- ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บังคับบัญชาหลายๆ ท่าน ที่ช่วยแนะนำผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่างที่รู้จักให้ช่วยตอบแบบสอบถาม

- ใช้การโทรศัพท์สอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยตรง เพื่อสอบถามความคืบหน้า และขอความอนุเคราะห์ให้ช่วยตอบแบบสอบถาม

- เมื่อโทรศัพท์สอบถามแล้ว ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้รับแบบสอบถามก็จะจัดส่งแบบสอบถาม พร้อมทั้งระยะเวลาในการขอรับแบบสอบถามคืนให้อีกครั้ง โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบกลับทางไปรษณีย์ ทางอีเมล หรือให้ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 3 สัปดาห์

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการอธิบายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 10 ตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ สำหรับกำหนดการวัดเป็น

- 1.1 การหาค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage)

- 1.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์จัดกลุ่มตัวแปรหรือข้อความที่มีความสัมพันธ์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ (Harley & Allen & Sargant, 2007., Mechinda & Patterson, 2011., Nigam & Nongmaithem & Sharma & Tripathi, 2011., Ramayah & Samat & Chiun Lo, 2011., Zebal & Goodwin, 2011., Andreeva & Kianto, 2012)

3. สถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผู้วิจัยได้นำมาใช้เพื่อทดสอบว่าลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศใบบ้างที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Liu & Fu, 2011., Parast & Adams & Jones, 2011., Stare, 2011., Rouf, 2012., Tavitiyaman & Zhang & Qu, 2012)

4. สถิติการวิเคราะห์และพัฒนาตัวแบบ (โมเดล) สมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM)

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การที่เป็นเลิศและผลการดำเนินงานของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Gebauer & Edvardsson & Bjurko, 2010., Nadkarni & Herrmann, 2010., Rodrigues & Pinho, 2010., Jackson & Rossi & Hoover & Johnson., 2012) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีที่ใช้ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์, ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์, CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และ SRMR (Standard Root Mean Square Residual) ซึ่งหากโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดล แล้วดำเนินการใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน สำหรับเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถได้ดังตารางที่ 11 เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

ตารางที่ 11 เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
(สุภมาส, สมถวิล และรัชนิกุล, 2554)

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	อ้างอิง
(χ^2 -test)	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > 0.05$)	Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
(χ^2/df)	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00 – 5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Bollen. (1989) Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Kaplan. (2000) Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90 – 0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05 – 0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08 – 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี > 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี	Diamantopoulos & Siguaw. (2000)
SRMR (Standard Root Mean Square Residual)	< 0.05 < 0.08	Diamantopoulos & Siguaw. (2000) Hu & Bentler. (1999)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจการเงิน จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ จำนวน 4 ท่าน ด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 ท่าน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 ท่าน โดยใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นพื้นฐานของกรอบแนวความคิดในการวิจัย ได้แก่

กลุ่มที่ 1 การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

กลุ่มที่ 2 การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จ และนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

กลุ่มที่ 3 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

การแนะนำตัว พร้อมทั้งอธิบายหัวข้อที่จะสัมภาษณ์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและแนะนำหัวข้อที่จะสัมภาษณ์ เช่น

1. ผู้วิจัยแนะนำตัว และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ โดยการแสดงความคิดเห็นของท่านจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถปรับปรุงโมเดลการวิจัยให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. การสัมภาษณ์ในวันนี้เป็นการขอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับโมเดลการวิจัย โดยไม่มีคำตอบที่ผิดหรือถูก แต่ขอให้เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากประสบการณ์ของท่าน
3. ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญ, มีคุณค่า และเป็นประโยชน์สำหรับผู้วิจัยเป็นอย่างมาก
4. ขออนุญาตในการบันทึกเสียงและจดบันทึกข้อความระหว่างการสัมภาษณ์
5. สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น ตำแหน่ง ลักษณะงาน ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น
6. ผู้วิจัยอธิบายโมเดลการวิจัย และผลการศึกษา

ขอความคิดเห็นในเรื่อง ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวิจัย เพื่อให้ทราบ และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวิจัย เช่น

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อโมเดลการวิจัยนี้?
2. ท่านมีความเห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวิจัย ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูง
 - 2.2 การกำกับดูแลองค์กร
 - 2.3 การจัดทำกลยุทธ์
 - 2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.5 ความผูกพันของลูกค้า

2.6 การจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้

2.7 ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร

2.8 การออกแบบกระบวนการทำงาน

มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร?

3. ท่านมีความเห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศตัวแปรใดส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การมากที่สุด? เพราะเหตุใด? (ขอให้เรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร)

ขอความคิดเห็นในเรื่อง ประโยชน์ของโมเดลการวิจัย เพื่อทราบประโยชน์ของ โมเดลการวิจัย

1. ท่านมีความเห็นว่า โมเดลการวิจัยนี้สามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจการเงินอย่างไร?

2. ท่านมีความเห็นว่า ท่านสามารถนำโมเดลการวิจัยนี้มาใช้ประโยชน์ต่อธุรกิจของท่านอย่างไร?

3. ท่านมีความเห็นว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือหลักเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจการเงินได้หรือไม่? อย่างไร?

สรุปผล / สิ้นสุดการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ว่ามีข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับโมเดลการวิจัยหรือไม่? อย่างไร?

หลังจากนั้นทำการสิ้นสุดการสัมภาษณ์ และขอบพระคุณผู้ถูกสัมภาษณ์สำหรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อมูลที่มีมอบให้ผู้วิจัย

ข้อพิจารณาทางจริยธรรม

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยได้กำหนดการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

1. การป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

1.1 ทุกคนสมัครใจตอบแบบด้วยความมีอิสระ โดยไม่มีการบังคับ

1.2 ได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน

1.3 ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

2. การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1 นำเสนอผลการวิจัยโดยภาพรวม โดยไม่มีการระบุความคิดเห็นเป็นรายบุคคล

2.2 แบบสอบถามได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับ เมื่อสิ้นสุดการวิจัยจะทำการทำลาย
ทั้งหมด

3. การป้องกันผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่ง
ประเทศไทย

คำตอบที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์สถิติและแปลผลและนำเสนอโดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัว
บุคคลและธุรกิจการเงินในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ไม่ว่า
กรณีใดๆ ทั้งสิ้น