

## การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

นุชนาฏ จิตต์สอาด<sup>1</sup> ปิยะนุช เงินคล้าย<sup>2</sup> สมาน งามสนธิ<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และการพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด และ(2) เพื่อศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ตามแนวทางของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยมีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 20 คน และเสริมข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 306 คน

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีองค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงครบถ้วน ทั้ง 7 ด้าน ในขณะที่ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ก็มีการดำเนินกิจการโดยมีองค์ประกอบของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงครบทุกด้านเช่นกัน โดยด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดกระบวนการ พบว่า ผู้บริหาร บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด มีความสามารถในลักษณะที่คล้ายคลึงกับผู้บริหารของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในขณะที่ยังมีความแตกต่างกันมาก จึงนำมาสู่แนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ตามแนวทาง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

**คำสำคัญ:** องค์การสมรรถนะสูง; การพัฒนาองค์การ; บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน); บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด

**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

### การอ้างอิง:

นุชนาฏ จิตต์สอาด, ปิยะนุช เงินคล้าย และสมาน งามสนธิ. (2566). การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 13(3), 728-739.

<sup>1</sup> หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: nuchanart@hotmail.com

<sup>2</sup> คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>3</sup> คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## The Organizational Development to be a High Performance Organization

Nuchanart Jitsard<sup>1</sup> Piyanush Ngernklay<sup>2</sup> Saman Ngamsnit<sup>3</sup>

### Abstract

This research article aims to (1) study the development of high-performance organizations of PTT Public Company Limited and Miracle International Technology Company Limited (2) study on the development guidelines to become a high-performance organization of Miracle International Technology Company Limited in accordance with the guidelines of PTT Public Company Limited. The research model is a mixed method. By using qualitative research as the main support data with quantitative research. The data collection tool was a structured in-depth interview. The sample group is representatives of Miracle International Technology Co., Ltd. 306 people. The data collection tool was a questionnaire.

Findings are as follows: PTT Public Company Limited has all 7 components of a high-performance organization. While the level of organizational performance of Miracle International Technology Company Limited overall is at a high level and has the same level of being a high-performance organization in all 7 areas. shows that Executives of Miracle International Technology Co., Ltd. have similar abilities to executives of PTT Public Company Limited while other aspects are very different. This led to the development of a high-performance organization of Miracle International Technology Company Limited in accordance with PTT Public Company Limited's guidelines. In terms of measurement, analysis and knowledge management.

**Keywords:** High Performance Organization; Organizational Development;  
PTT Public Company Limited; Miracle International Technology Co., Ltd.

**Type of Article:** Research Article

### Cite this article as:

Jitsard, N., Ngernklay, P., & Ngamsnit, S. (2023). The organizational development to be a high performance organization. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 13(3), 728-739.

<sup>1</sup> Doctor of Philosophy Program in Political Science, Ramkhamhaeng University  
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkok 10240, Thailand  
Corresponding Author Email: nuchanart@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

<sup>3</sup> Faculty of Social Science, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความสามารถในการแข่งขันของประเทศพึ่งพาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน องค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มี 4 ปัจจัยหลัก คือ (1) ปัจจัยด้านศักยภาพทางเศรษฐกิจ (2) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐ (3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และ (4) ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะปัจจัยด้านประสิทธิภาพของภาครัฐมีปัจจัยที่เอื้อต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย ฐานะการคลัง นโยบายการคลัง โครงสร้างของสถาบันภาครัฐและกฎหมายธุรกิจ และโครงสร้างของสังคม (Thipcharoen, 2012)

ด้วยเหตุดังกล่าว เพื่อให้องค์กรในประเทศสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ มาใช้ ทั้งแนวคิดเรื่องคุณภาพที่ทุกองค์กรภาครัฐต้องมุ่งเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางตามหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) วิธีการทำงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีการทำงานเชิงบูรณาการ มีการนำกระบวนการบริการเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการอย่างเป็นรูปแบบและจริงจัง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) องค์ประกอบที่ 2 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) และ องค์ประกอบที่ 3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (strategy measurement & evaluation) รวมถึงอีกแนวคิดคือ แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization--HPO) ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบไปด้วย 7 มิติ ได้แก่

การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นเสาหลักด้านพลังงานของประเทศ ซึ่งกระทรวงพลังงานได้มีการผลักดันให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ (HPO) โดยใช้โมเดลขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ คือ (1) การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย (information technology) (2) การมีนวัตกรรม (innovation) (3) การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) (4) การเป็นองค์กรที่มีความเป็นภาวะผู้นำ (leadership) และ (5) เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (agility and excellence) ถือเป็นองค์กรที่สามารถเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรที่มีความสมบูรณ์ในเกือบทุกมิติ ในขณะที่บริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด หรือ MIT เป็นผู้ให้บริการสอบเทียบเครื่องมือวัด และจำหน่ายเครื่องมือวัดทางด้านอุตสาหกรรม เป็นบริษัทหนึ่งที่ดำเนินกิจการภายใต้การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เพื่อให้อยู่รอดภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจและเพื่อยกระดับการดำเนินงานให้มีสมรรถนะสูงขึ้น จึงมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Manager Weekly, 2006; PTT Public Company Limited, 2022)

ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด โดยมีบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) เป็นต้นแบบ และติดตามว่าสภาพการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการอย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร และนำมาพัฒนาการดำเนินการของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์

เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด รวมถึงศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ทั้งนี้เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัทอื่นๆ ที่จะนำไปเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง ของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และการพัฒนาองค์กรสมรรถนะปานกลางของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ตามแนวของทางบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการนำองค์กรสมรรถนะสูงไปใช้ในภาครัฐและเอกชน เสนอแนวทางในการพัฒนารูปแบบองค์กรสมรรถนะสูง

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาครอบคลุมเนื้อหาตั้งแต่แนวคิดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยพิจารณาจากระบบ MITIPlus ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี คุณภาพการให้บริการ และธรรมาภิบาลตามแนวทางของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การนำองค์กร มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มิติที่ 6 การจัดการกระบวนการ และมิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. เข้าใจแนวทางการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง ของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และนำไปพัฒนา ระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท มิราเคิล อินเตอร์เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัดได้
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงตามทฤษฎี และสามารถนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ
3. เพื่อเป็นตัวอย่างและเกิดประโยชน์สำหรับการพัฒนาองค์กรต่างๆ ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) แนวคิดเรื่องปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี แนวคิดเรื่องคุณภาพการให้บริการ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### องค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization--HPO) คือ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะ โดยมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการในระยะยาวด้วยการวางโครงสร้างในการจัดการแบบบูรณาการ และให้มีความสอดคล้องกัน โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรอย่างแท้จริง (De Waal, 2007) และในการศึกษานี้ ใช้แนวคิดและคุณลักษณะตามทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า

ประกอบไปด้วย 7 มิติ ได้แก่ (Office of the Public Sector Development Commission, 2009)

มิติที่ 1 มิติการนำองค์การ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารชี้แนะและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคาดหวังผลการดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์การ

มิติที่ 2 มิติการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่างๆ และสิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการตอบคำถามในการวางแผน และการแก้ไขปัญหา

มิติที่ 3 มิติการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ถ้าการจัดการที่ดีก็จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การในทางที่ดี

มิติที่ 4 มิติการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และสร้างโอกาส เป็นต้น

มิติที่ 5 มิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานในองค์การในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งมืองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เป็นต้น

มิติที่ 6 มิติการจัดการกระบวนการ เป็นกระบวนการทำงานที่มีผลต่อลูกค้าหรือการทำให้กระบวนการนั้นง่ายต่อการเข้าใจของพนักงานในองค์การ เช่น การกำหนดนโยบายต่างๆ การจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน เป็นต้น

มิติที่ 7 มิติผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการแสดงข้อมูลและผลลัพธ์ให้แก่สาธารณชนอย่างโปร่งใส มี

องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานอื่นอาจจะทั้งในและนอกประเทศ การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

นอกจากนี้ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของวาล (De Waal, 2007) ยังประกอบด้วย การออกแบบองค์การ โดยการออกแบบการทำงานในองค์การร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแผนงานทั้งระยะสั้นและยาว มีการจัดการกระบวนการ โดยการให้ผลตอบแทนที่ดีและเป็นธรรม ลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ติดตาม ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความยืดหยุ่นทั้งองค์การ มีความเป็นผู้นำ โดยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความรู้สึกไว้วางใจกับบุคลากรทุกระดับ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดึงดูดผู้ที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์การ การให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ สร้างและรักษาความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความโปร่งใส โดยกระจายอำนาจในการบริหาร สร้างค่านิยมขององค์การ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่ยอยู่นอกองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เสริมจุดแข็งขององค์การด้วยการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การเลือกที่จะแข่งขันเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น

### การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจ จะมีการประเมินผลโดยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ (Office of the Provincial State Enterprise Policy Committee, 2021)

ส่วนที่ 1 เป็นผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) โดยมีน้ำหนักการประเมินในส่วนนี้ประมาณร้อยละ 60

ส่วนที่ 2 เป็นผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมิน 8 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ (8) ด้านการตรวจสอบภายใน

### ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี

ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซีเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในการบริหารภายในองค์กร ที่ช่วยให้องค์กรมีการบริหารองค์กรที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น ซึ่งหลักการของ McKinsey ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อย 7 ตัว ได้แก่ (1) กลยุทธ์ (strategy) (2) โครงสร้าง (structure) (3) ระบบ (system) (4) รูปแบบ (style) (5) บุคคล (staff) (6) ทักษะ (skill) และ (7) ค่านิยมร่วม (shared Value) (Decharin, 2008)

### คุณภาพการให้บริการ

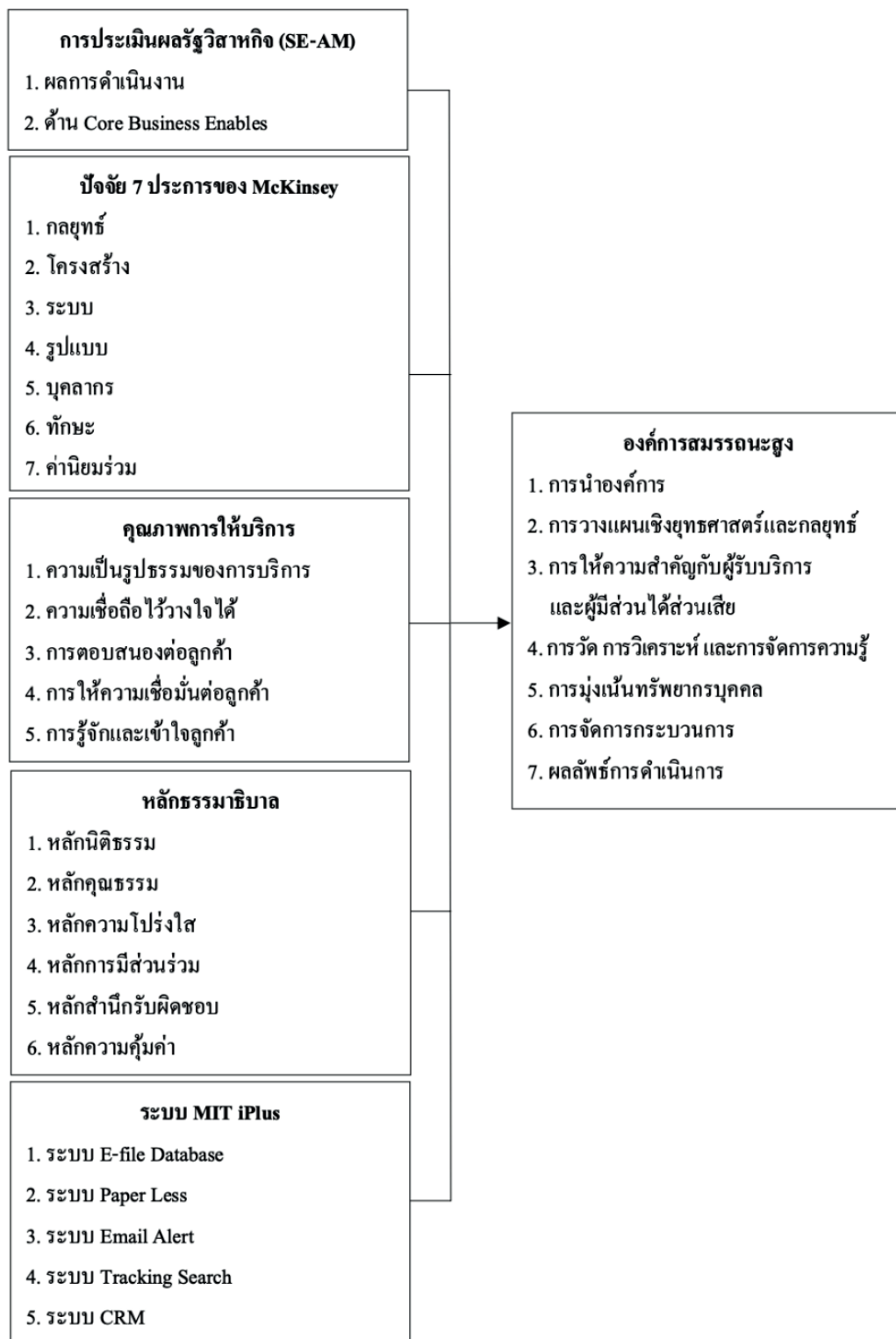
คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งที่วัดถึงระดับขั้นของการบริการที่ส่งมอบโดยผู้ให้บริการกับลูกค้า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ ที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง และทำให้การบริการตรงกับผู้รับบริการตามที่คาดหวังไว้ก็จะรับรู้ถึงคุณภาพการให้บริการ โดย

คุณภาพการให้บริการประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (tangibility) (2) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (reliability) (3) การตอบสนองต่อลูกค้า (responsiveness) (4) การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า (assurance) และ (5) การรู้จักและเข้าใจลูกค้า (empathy) (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1990)

### หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (good governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ให้เป็นแนวทางให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขวิกฤติที่หากจะมีในอนาคตให้สอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบันซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (Office of the Public Sector Development Commission, 2009) โดยหลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้ (1) หลักนิติธรรม (rule of laws) (2) หลักคุณธรรม (morality) (3) หลักความโปร่งใส (accountability) (4) หลักการมีส่วนร่วม (participation) (5) หลักสำนึกรับผิดชอบ (responsibility) และ (6) หลักความคุ้มค่า (value for money)

## กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก สนับสนุนข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกระบวนการพัฒนาองค์การที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 20 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินหรือกำกับดูแลการทำงานของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2 คน นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การ 2 คน ฝ่ายนโยบาย 2 คน ฝ่ายบริหาร 4 คน ฝ่ายปฏิบัติการ 4 คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 คน และคู่แข่ง 3 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มี

โครงสร้างเป็นเครื่องมือ

การวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 306 หน่วยตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกจากผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด สามารถสรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบใน 2 องค์การ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ผลการศึกษาการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT) และการพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด (MIT)

| มิติของ HPO                                               | ความคล้ายคลึงของ MIT กับ PTT                                                     | ความแตกต่างของ MIT กับ PTT                                                                                                                                                                                                                                        | การพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของ MIT ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| มิติการนำองค์การ                                          | ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความรู้จริงในธุรกิจ สามารถสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจ |                                                                                                                                                                                                                                                                   | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )               |
| มิติการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์                     | บริษัทมีการกำหนดยุทธศาสตร์และมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม        |                                                                                                                                                                                                                                                                   | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )               |
| มิติการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | บริษัทมีการจัดทำแผนงานหรือระบบงานเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย    | PTT มีการจัดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีแผนกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่ MIT เน้นสร้างระบบการให้บริการออนไลน์เพื่อให้บริการในการนำผลการสอบเทียบไปใช้อย่างรวดเร็ว | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ )               |

## ตาราง 1

ผลการศึกษาการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT) และการพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด (MIT) (ต่อ)

| มิติของ HPO                                 | ความคล้ายคลึงของ MIT กับ PTT                                                                                                                                       | ความแตกต่างของ MIT กับ PTT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | การพัฒนาองค์การสมรรถนะปานกลางของ MIT ด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| มิติการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | ทั้ง 2 บริษัท มีการประเมินผลการดำเนินงาน มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความรู้                                                                                         | PTT ประเมินผลการดำเนินการโดยการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และมาตรฐาน The committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ในขณะที่ MIT จะใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของบริษัท และในเรื่องการจัดการความรู้ MIT ยังไม่มีการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน                                                      | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ )               |
| มิติมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล                   | ทั้ง 2 บริษัท มีระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล ให้มีความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร                                                       | PTT เน้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่วน MIT เน้นการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน การวัดประเมินผลที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน                                                                                                                                                                                | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ )               |
| มิติการจัดกระบวนการ                         | ทั้ง 2 บริษัท มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการสร้างระบบและกระบวนการเพื่อสนับสนุน และปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ )               |
| มิติผลลัพธ์การดำเนินการ                     | ทั้ง 2 บริษัท มีการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน  | PTT มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ตามดัชนีชี้วัดการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ส่วน MIT ดำเนินการโดยเน้นไปที่การสร้างระบบของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงาน | การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ )               |

## การอภิปรายผล

ผลการศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 7 มิติ สอดคล้องกับ De Waal (2007); Office of the Public Sector Development Commission (2015); Sujaritchan (2010) โดยพิจารณาตามแนวคิดการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูง ดังนี้

มิติที่ 1 การนำองค์การ ผู้บริหารของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด มีความสามารถในการนำองค์การในลักษณะที่คล้ายคลึงกับผู้บริหารของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน และมีความสามารถในการสร้างโอกาส ในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อสาร และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

มิติที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ผู้บริหารบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัดมีความสามารถในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คล้ายคลึงกับผู้บริหารของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) โดยมีความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

มิติที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จะมีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกับ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ในการกำหนดหน่วยงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการสร้างระบบในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จะมีการจัดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการบริการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีแผนกลยุทธ์ ในการสร้างความสัมพันธ์ วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จะเน้นสร้างระบบการให้บริการออนไลน์เพื่อให้บริการในการนำผลการสอบเทียบไปใช้อย่างรวดเร็ว

มิติที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จะมีการดำเนินการที่แตกต่างจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ค่อนข้างมาก เนื่องจากมีความแตกต่าง ในบริบทของทั้ง 2 บริษัท โดยบริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด เป็นหน่วยงานเอกชน จึงใช้การกำหนดเป้าหมายธุรกิจ และการสร้างเกณฑ์ชี้วัด ที่เหมาะสมในการประเมินผลการดำเนินงาน ในขณะที่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงพลังงาน จึงทำให้การประเมินผลการ ดำเนินการมีระบบการประเมินที่ค่อนข้างชัดเจน โดยใช้ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) อีกทั้งการ ที่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีการ แข่งขันในระดับสากล จึงเลือกที่จะใช้การประเมิน ด้วยมาตรฐาน The committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ในเรื่องของจัดการความรู้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีระบบการจัดการความรู้ที่มีความ ชัดเจน ต่อเนื่อง จึงจึง ครอบคลุมการจัดการความรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มย่อย และชุมชนนักปฏิบัติ โดยเป็นนโยบายจากกลุ่มบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการติดตามและทบทวนแผนการดำเนินการทุกๆ ปี ในขณะที่บริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และเป็น รูปธรรม

มิติที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ส่วนที่ คล้ายคลึงกันของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด และบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) คือ การที่ทั้ง 2 หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเสริมสร้าง ศักยภาพของบุคลากร มีการลงทุนในการพัฒนา บุคลากร มีการกำหนดนโยบายและระบบในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เน้นความเทียบเท่าในระดับสากล ส่วนการดำเนินการที่แตกต่างกัน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จะเน้นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่วนบริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จะเน้นการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน การวัดประเมินผลที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

มิติ 6 การจัดกระบวนการ ทั้งบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ตามโครงสร้างของหน่วยงาน และตำแหน่งงาน มีการนำระบบกระบวนการ หรือเทคโนโลยีต่างๆ มาสนับสนุนการทำงาน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

มิติที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ บริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก โดยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งเข้าร่วมการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และเข้าร่วมการประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ตามดัชนีชี้วัดการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เนื่องจากเป็นบริษัทที่ดำเนินงานภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงพลังงาน ส่วนบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จะดำเนินการโดยเน้นไปที่การสร้างระบบของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยพยายามสร้างระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ในทุกบริบทของบริษัทอย่างครบถ้วน

จากการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรการสมรรถนะปานกลางของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด จึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ตามแนวของทางบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงและในระดับต่างๆ

ของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของมิติการนำองค์กร จัดได้ว่าเป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญในอันดับต้นๆ ของการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ดังนั้น บริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ควรนโยบายและให้ความสำคัญกับการค้นหาให้ได้มา และพัฒนาผู้นำ ตลอดจนพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงานในทุกๆ ระดับอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

ประการที่ 2 สำหรับมิติอื่นๆ ของการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด สามารถนำข้อค้นพบจากการวิจัยไปประกอบกับการสำรวจและประเมินในแต่ละช่วงเวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญเชิงนโยบาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถยกระดับการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูงของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารระดับสูงและในระดับต่างๆ ของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของมิติการนำองค์กร จัดได้ว่าเป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญในอันดับต้นๆ ของการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง ดังนั้น บริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด ควรนโยบายและให้ความสำคัญกับการค้นหาให้ได้มาและพัฒนาผู้นำ ตลอดจนพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงานในทุกๆ ระดับอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. สำหรับมิติอื่นๆ ของการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูงของของบริษัทมิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด สามารถนำข้อค้นพบไปประกอบการสำรวจและประเมินในแต่ละช่วงเวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญเชิงนโยบายให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สามารถยกระดับการเป็นองค์กรการสมรรถนะสูงของของบริษัท มิราเคิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทคโนโลยี จำกัด

## References

- Decharin, P. (2008). *Organizational development toolkit according to the guidelines for developing the quality of public administration, section 2, strategic planning*. Vision Print and Media. [In Thai]
- De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185.
- Manager Weekly. (2006). *HPO route to strengthen "PTT"*. Retrieved from <http://www.marinerthai.net/sara/viewsara1125.php> [In Thai]
- Office of the Provincial State Enterprise Policy Committee. (2021). *History of the State System Enterprise Assessment Model (SE-AM)*. Retrieved from <https://www.sepo.go.th/pes/contents/37> [In Thai]
- Office of the Public Sector Development Commission. (2009). *Manual for grading governance levels of government organizations according to the principles of good governance of good governance*. Author. [In Thai]
- Office of the Public Sector Development Commission. (2015). *Knowledge management from theory to Practice*. Author. [In Thai]
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.
- PTT Public Company Limited. (2022). *Background*. Retrieved from <https://www.pttplc.com/th/About/About-Ptt/Background.aspx> [In Thai]
- Sujaritchan, B. (2010). *High potential organizational model of the nursing college under the Ministry of Public Health*. Doctoral Thesis of Philosophy, Silpakorn University. [In Thai]
- Thipcharoen, S. (2012). Good governance and new approaches to public management in Thai Local Garden Administrative Organization. *Journal of Interdisciplinary Research*, 1(2), 97-103. [In Thai]