

การวินิจฉัยองค์การด้วย 13 หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์

ORGANIZATION DIAGNOSIS BY 13 EXCELLENCE MANAGEMENT PRINCIPLES OF CHAROEN POKPHAND GROUP

เลิศชัย สุธรรมมานนท์

Lertchai Suthammanon

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

Received: September 7, 2021 / Revised: November 8, 2021 / Accepted: November 9, 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์การ โดยใช้กรอบของหลักการ 13 ข้อในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศของกลุ่ม ซี.พี. เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mix Method Research) โดยใช้แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการเก็บข้อมูลจาก 31 องค์กรธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Conventional Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า องค์กรต่างให้ความสำคัญโดยมองแต่หลักการบริหารมีความจำเป็น (Important: I) ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 5.62$) และมีสภาพความเป็นอยู่จริง (Degree of Success: D) ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$) กล่าวได้ว่าเครื่องมือวินิจฉัยองค์การนี้สามารถแยกแยะให้เห็นสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริง และความต้องการที่ควรจะมีได้อย่างค่อนข้างชัดเจนในทุกะบบองค์กรเป็นอยู่จริง ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างหลักการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศกับผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจพบว่า การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคน การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการเศรษฐกิจสีเขียว การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน การสร้างนวัตกรรม การจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบไอที และการกำกับดูแลองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: การวินิจฉัยองค์การ องค์การประสิทธิภาพสูง หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ หลักการบริหารของเครือเจริญโภคภัณฑ์

Abstract

The objective of this research was to create a needs assessment tool for organizational development by using the framework of 13 Principles of Management toward Excellence of Charoen Pokphand Group (C.P. Excellence: CPEX). This study was a mix-method research

with the use of a questionnaire and focus group discussion as research instruments for data collection. Data were collected from 31 business organizations in the service industry in Bangkok Metropolis and its vicinity. Research data were analyzed with modified priority needs index (PNI_{modified}) and content analysis.

The results showed that organizations focus on each of CPEX as being essential with mean score of expectation (Importance: I) at the highest level ($\bar{x} = 5.62$) and mean score of authenticity (Degree of success: D) at the high level ($\bar{x} = 4.02$). Therefore, this needs assessment tool could clearly distinguish between the actual condition and the expected condition in every organizational system. Results of hypothesis testing on the relationships between the Principles of Management toward Excellence of Charoen Pokphand Group (C.P. Excellence: CPEX) and business performance results showed that organizational leadership; strategic planning; focusing on personnel; focusing on operation; focusing on customers; green economy management; performance measurement and analysis; stakeholder engagement; decision making for sustainability; innovation management; management of data, information, and IT system; and corporate governance were positively correlated with business performance results. All of these relationships were significant at the .01 level of statistical significance.

Keywords: Organizational Diagnosis, High Performance Organization, Principle of Management for Excellence, Charoen Pokphand Management Principles for Excellence, C.P. Excellence: CPEX

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบไปทั่วทั้งโลก ทำลายต่อการปรับตัวและเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ มีการเคลื่อนย้ายเสรีของผู้คน ด้านการเงินเศรษฐกิจ การค้า และบริการส่งผลให้มีการแข่งขันสูงขึ้นในทุกปี จากการศึกษารายงานของ Gartner (2020) พบว่า หลังจากวิกฤติ COVID-19 องค์กรต่างมีกลยุทธ์ธุรกิจสำคัญไป 6 จุดเน้น (Focus) กล่าวคือ ธุรกิจต้องเติบโตต่อไป (Grow the Business) การพัฒนาการปฏิบัติการที่ดี (Improve Operational Excellence) การปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ (Business Transformation) การสร้างนวัตกรรม (Innovate for Success) การบริหารต้นทุน (Optimize Cost)

การบริหารความเสี่ยง (Manage Risk) ซึ่งต้องการจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน โดยเฉพาะการสร้างสมรรถนะขององค์กร (Competency for Organization) การออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรให้สามารถรองรับทิศทางการกลยุทธ์ทางธุรกิจได้

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือบางกรณีอาจเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรุนแรง (Organization Transformation) เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความสำเร็จ ซึ่งเรื่องดังกล่าวมีความซับซ้อน ขอบเขตกว้างขวาง จำเป็นต้องเลือกดำเนินให้ตรงกับความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริง มิฉะนั้นจะเป็นความสูญเปล่า เสียเวลาทรัพยากร และไม่สามารถพาองค์กรไปให้ตรงเป้าหมายได้ สำหรับเครือข่ายวิจัยภาคีมี 13 หลักการบริหาร

เพื่อความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์ คุณลักษณะของระบบบริหาร CP Excellence (CPEX) ประกอบด้วยหลักการบริหาร 13 ด้าน ผสมผสานค่านิยมของเครือซีพี (CP Values) โดยที่การบริหารแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการที่สอดคล้องประสานกันอย่างเป็นระบบ แต่ละกระบวนการทำตามหลัก Plan-Do-Check-Act หรือ PDCA ซึ่งเป็นลำดับหลักของการทำงานเพื่อตรวจสอบกระบวนการทำงานและยกระดับมาตรฐานเดิมให้สูงขึ้น และยังมีกรอบการดำเนินการซึ่งประกอบด้วย “หลักการ-แนวทาง-เครื่องมือ” และการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือร่วมมือกันแบบข้ามสายงานอีกด้วย องค์ประกอบ 13 ด้านแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) เสาหลัก-การบริหารหลัก 2) พื้นฐาน-เชื่อมโยงการบริหารในทุกด้านเพื่อให้รากฐานของธุรกิจมั่นคง และ 3) หลัการ-หลักสำคัญในการปกป้ององค์กรให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้นจึงมีการสร้างเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนา เน้นการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ให้มีความสำคัญความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์อย่างยิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

สร้างเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กร โดยใช้กรอบของหลักการ 13 ข้อในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศของกลุ่ม ซี.พี.

ทบทวนวรรณกรรม

การประเมินหรือวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) การวินิจฉัยหรือบางกรณีใช้คำว่า การประเมินองค์กร (Organization Assessment) เป็นกระบวนการประมาณความต้องการ (Estimate Deficiencies) เพื่อให้รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงคืออะไร มีช่องว่างความไม่เพียงพอแค่ไหน (Royse et al., 2009) เป็นการตรวจสอบองค์การไม่ว่าในแง่ผลลัพธ์ (Output/Results) กระบวนการ (Process) การใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) รวมถึงระบบการป้อนข้อมูล

ย้อนกลับ (Feedback System) (Rothwell et al., 2017; Levinson, 2013) โดยปกติแล้วนักพัฒนาองค์กรไม่ว่าจากภายในเอง หรือเป็นที่ปรึกษาภายนอก จะทำการประเมินหรือวินิจฉัยองค์กร เมื่อองค์กรต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายต่างๆ ทำให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ขึ้นไป

การประเมินหรือวินิจฉัยองค์กรทำได้ 3 ระดับ (Stopper & Myers, 2017) คือ 1) ระดับองค์กร (Organization Level) โดยอาจมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงาน บุคลากร พฤติกรรมองค์กร โครงสร้าง เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานด้านลูกค้า วัฒนธรรม และบรรยากาศในองค์กร เป็นต้น เพื่อรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Current State) ทำให้สามารถกำหนดช่องว่างของการพัฒนา (GAP) ได้ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของงานวิจัย 2) ระดับกลุ่ม (Group Level) ซึ่งหมายถึง ระดับหน่วยงาน (Department) โครงการ (Project Team) ในมิติต่างๆ เช่น กระบวนการทำงาน โครงสร้าง ผลการดำเนินงาน เป็นต้น 3) ระดับบุคคล (Individual Level) ซึ่งมักจะมุ่งที่ผลงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล พฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการประเมินหรือวินิจฉัยทั้ง 3 ระดับ มีการพัฒนาเครื่องมือมาใช้แตกต่างกันออกไป แต่มีลักษณะร่วมกัน (Yoon, 2017) คือ ต้องเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบอกสถานะปัจจุบัน บอกความต้องการในอนาคต ทำให้สามารถบอก GAP ได้ เครื่องมือหนึ่งที่มีชื่อเสียงมากพัฒนาโดย McKinsey & Co. ตั้งแต่ปี 1970 เรียกว่า 7S (Peters & Waterman, 1982) โดยมีมิติการใช้ในการประเมินวินิจฉัยองค์กร 7 มิติ ประกอบด้วยกลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (System) ทักษะ (Skill) วิธีการหรือรูปแบบการทำงาน (Style) บุคลากร (Staff) ค่านิยมร่วม (Share Values) เป็นต้น ในงานวิจัยนี้จะเลือกพัฒนาเครื่องมือจากหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 13 ประการของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นธุรกิจไทยขยายตัวเป็นบริษัทนานาชาติ มีผลิตภัณฑ์

ด้านอุตสาหกรรมอาหาร ค้าปลีก ค้าส่ง โทรคมนาคม การเงิน ยาเวชภัณฑ์ และอื่นๆ จำนวนมาก ซึ่งจะได้นำเสนอต่อไป

การพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์กร Gartner (2021) ศึกษาพบว่า สามารถตรวจสอบความพร้อมองค์กรในอนาคต (Future-Ready Organization) ดังแสดงด้วยภาพที่ 1

ลักษณะขององค์กรที่ พร้อมในอนาคต (Future-Ready Organization)	1. มุ่งเน้นอนาคต (Future Focus)	2. มีความ แคล่วคล่อง รวดเร็ว ยืดหยุ่นในการ กระจายทรัพยากร	3. มีการสร้างพลัง แรงจูงใจบุคลากร	4. ขยายขอบเขต และสร้างความ ยั่งยืนในการใช้ขีด ความสามารถ
ข้อความที่ใช้ ตรวจสอบ (Prioritized Question)	1. องค์กรทำ อย่างไรในการ พยากรณ์ ความสามารถของ องค์กรในอนาคต	2. องค์กรสามารถ พัฒนาทักษะและ นำมาใช้ได้อย่าง รวดเร็ว	3. องค์กรทำ อย่างไรในการจูง ใจให้คนพัฒนา ความสามารถ (Capabilities)	4. องค์กร สนับสนุนให้ บุคลากรใช้ ความสามารถและ ขยายขอบเขต ความสามารถ อย่างไร

ภาพที่ 1 ตรวจสอบความพร้อมขององค์กร
ที่มา: ปรับปรุงจาก Gartner (2021)

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าวิธีการนี้มุ่งเน้นการประเมินองค์การที่ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก จึงไม่เห็นรายละเอียดขององค์กรในมิติอื่นๆ ในขณะที่ Hyung Joon Yoon ได้ปรับปรุงตัวแบบและเครื่องมือในการประเมินวินิจฉัยองค์กรจากของ Nelson & Burn (1984) และ Farkas & Hinchliffe (2013) โดยเสนอให้ประเมิน 6 เรื่อง (Areas) คือ 1) การมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กร (Organizational Focus) 2) สถานที่หรือตำแหน่งของการควบคุม (Focus of Control) 3) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 4) จุดมุ่งเน้นของผู้บริหารและผู้นำ (Management and Leadership Focus) 5) บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ (Employee Focus) 6) การสื่อสารในองค์กร (Communication Within the Organization)

จะเห็นว่ามิติการวินิจฉัยองค์กรที่กล่าวข้างต้นมีขอบข่ายกว้างขวางขึ้นโดยพัฒนามาตรวัดเป็นแบบ Likert 4 ระดับ ดังนี้ 1) ระดับที่ 1 Reactions 2) ระดับ

ที่ 2 Responsive 3) ระดับที่ 3 Proactive 4) ระดับที่ 4 High Performing เพื่อสามารถสร้าง มาตรวัดระดับความต้องการจำเป็นได้ในทางปฏิบัติ เมื่อทำการประเมินและการวิเคราะห์จะไม่มีคามยุ่งยากซับซ้อน Wongwanich (2007) ได้เสนอให้ใช้หลักการหาค่าเฉลี่ยของสถานที่คาดหวัง (I) หาค่าเฉลี่ยของสถานที่เป็นจริง (D) กำหนดลำดับความต้องการ (Priority Need Index: PNI) จากสูตรต่อไปนี้ $PNI = (I - D) / D$

นอกจากนั้นความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพอาจนำเครื่องมือประเมินที่ได้พัฒนาเป็นมาตรฐานอื่นๆ มาปรับใช้ได้ เช่น เครื่องประเมินองค์กรประสิทธิภาพสูงของ Baldrige Performance Excellence (Department of Commerce, USA, 2019) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถูกใช้ไปแพร่หลายทั่วโลก

ส่วนวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยองค์กรสามารถทำได้หลายวิธี (Stopper & Myers, 2017; Royse et al., 2009) คือ 1) คำถามปิดหรือปลายเปิด

(Open of Closed Question) 2) การสัมภาษณ์ (Interviews) 3) การสำรวจ (Survey) 4) การประชุมกลุ่ม (Focus Group) 5) การสังเกต (Observation) ในเวลา สถานที่จริง (Real-Time Location Observation) หรือการทำสถานการณ์จำลอง (Simulated Location Observation) 6) การตรวจสอบจากข้อมูลที่จัดเก็บไว้ (Examination of Records) 7) การทำรายการเพื่อตรวจสอบความต้องการ (Need Assessment Checklist)

การทำรายการเพื่อตรวจสอบความต้องการเป็นวิธีการหนึ่งที่มีคุณค่าสูงและประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะใช้ในการออกแบบเครื่องมือประเมินในงานวิจัยนี้ ซึ่งใช้วิธีการตรวจสอบจากรายการที่กำหนดโดยใช้หลักการต่อไปนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีเวลาและทรัพยากรเพียงพอ กลุ่มเป้าหมายผู้ตอบต้องมีความรู้เรื่องนั้นดี มีการกำหนดระดับการตรวจสอบ (Scale) เป็นมาตรฐาน

หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศแบบเครือ ซี.พี. (Charoen Pokphand Group's Management for Excellence Principle) เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ของไทยที่มีความยั่งยืนครบ 100 ปี มีเป็นองค์การธุรกิจนานาชาติ โดยมีธุรกิจ

กว่า 20 ประเทศ มีรายได้รวมกว่า 2 ล้านล้านบาท บุคลากรประมาณ 400,000 คน ใน 14 กลุ่มธุรกิจหลัก (Charoen Pokphand Group, 2017) คือ 1) กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร 2) กลุ่มธุรกิจการค้าวัตถุดิบอาหารสัตว์ 3) กลุ่มธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ 4) กลุ่มธุรกิจพืชครบวงจร 5) กลุ่มธุรกิจเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย และผลิตภัณฑ์ยาฆ่าแมลง 6) กลุ่มธุรกิจอาหารสัตว์เลี้ยง 7) กลุ่มธุรกิจการตลาดและจัดจำหน่าย 8) กลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม 9) กลุ่มธุรกิจอีคอมเมิร์ซและดิจิทัล 10) กลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 11) กลุ่มธุรกิจยานยนต์ 12) กลุ่มธุรกิจบรรจุภัณฑ์ 13) กลุ่มธุรกิจยาและเวชภัณฑ์ และ 14) กลุ่มธุรกิจการเงินและธนาคาร

ด้วยการประสบความสำเร็จทางธุรกิจมีการขยายงานต่อเนื่องตลอด 100 ปี ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติมากมาย เช่น Dow Jones Sustainability Index (DJSI) และอื่นๆ ในประเทศที่ไปทำธุรกิจ คณะผู้บริหารจึงได้สรุปบทเรียนความสำเร็จพัฒนาหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศขึ้น (Charoen Pokphand Group, 2014, 2019) มีสาระสำคัญดังแสดงด้วยภาพที่ 2



ภาพที่ 2 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์
ที่มา: ปรับปรุงจาก 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์
(Charoen Pokphand Group, 2014)

จากภาพที่ 2 หลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ ซี.พี. 13 หมวด บวกอีก 1 หมวดคือ โครงสร้างองค์กร (Organization Profile) ดังนี้

1. หมวด 0 โครงสร้างองค์กรเป็นการทบทวนให้รู้ถึงสถานะของการเป็นองค์กร (Organization Profile) เช่น รู้จักสินค้า/บริการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความสามารถหลัก (Core Competency) โครงสร้าง สินทรัพย์ เทคโนโลยี ตลาด มีส่วนได้เสีย การแข่งขัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) เป็นต้น

2. หมวด 1 หลักการนำองค์กร (Leadership) เป็นระบบการนำของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องทิศทางองค์กร สร้างความผูกพันของคนและลูกค้า สร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม

3. หมวด 2 หลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) จะกล่าวถึงการประเมินองค์กร การวางแผน การใช้สมรรถนะหลัก จัดโครงสร้าง การวางระบบงาน เพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์

4. หมวด 3 หลักการมุ่งเน้นคน (People Focus/Workforce) จะกล่าวถึงการกำหนดความสามารถและอัตรากำลัง การบริหารผลงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสื่อสาร การสร้างความสุข การพัฒนาคนและผู้นำ

5. หมวด 4 หลักการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Operation Focus) จะกล่าวถึงการออกผลิตภัณฑ์ (Product Concept) รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ผลต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains) การบริหารภาวะวิกฤต และกระบวนการปฏิบัติงาน

6. หมวด 5 หลักการสร้างนวัตกรรม (Innovation Management) กล่าวถึงนโยบายส่งเสริมนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรเชิงปัญหา การสร้างนวัตกรรม แรงจูงใจ บรรยากาศ และการขยายผลนวัตกรรม

7. หมวด 6 หลักการด้านลูกค้า (Customers Focus) จะกล่าวถึงการรับฟังเสียงลูกค้า การประเมิน

ความพึงพอใจ การจำแนกลูกค้า (Segmentation) การเสนอผลิตภัณฑ์ การสร้างความสัมพันธ์และการจัดการข้อร้องเรียน

8. หมวด 7 หลักการจัดการเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) จะกล่าวถึงการออกแบบการดำเนินธุรกิจ (Green Economy Design) การประเมินผลกระทบการดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

9. หมวด 8 หลักการจัดการข้อมูล สารสนเทศ (Data, Information and IT Management) จะกล่าวถึงระบบการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ICT Support การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning)

10. หมวด 9 หลักการวัด วิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Measurement and Analysis) กล่าวถึงการวัดผล วิเคราะห์ผลงาน และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

11. หมวด 10 หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Engagement) ประกอบด้วย การรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้เสีย และการสร้างความผูกพัน

12. หมวด 11 หลักการกำกับดูแลองค์กร (Corporate Governance) ประกอบด้วย การวางระบบกำกับดูแลองค์กรธรรมาภิบาล (Governance System) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

13. หมวด 12 หลักการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน (Decision Making for Sustainability) จะกล่าวถึงการตัดสินใจ การแปลงผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลความยั่งยืนองค์กร

14. หมวด 13 หลักการวัดผลลัพธ์ (Results) การดำเนินการทั้ง 12 หมวด ข้างต้นสะท้อนเป็นผลลัพธ์ 8 มิติ คือ 1) การเงินและตลาด 2) ผลิตภัณฑ์ 3) ลูกค้า 4) ประสิทธิภาพและนวัตกรรม 5) คน 6) การนำองค์กร 7) การกำกับดูแลองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย และ 8) เศรษฐกิจสีเขียว

หากพิจารณาโดยเปรียบเทียบแล้วจะพบว่า

หลัก 13 ประการข้างต้น เป็นการพัฒนาขึ้นจากเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ Baldrige ของ USA (Department of Commerce, USA, 2019) และ TQA ของประเทศไทย (National Quality Award Office, 2019) ซึ่งในเกณฑ์ดังกล่าวได้สร้างเครื่องมือประเมินขึ้นมาเป็นสองประเภท คือ

1. ประเมินกระบวนการในที่นี้คือ หลักการในหมวด 1-12 ด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1.1 มีแนวทาง (Approach-A)

1.2 มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D)

1.3 มีการเรียนรู้ (Learning-L) และปรับปรุง

1.4 มีการบูรณาการ (Integration-I) ไปกับส่วนต่างๆ จนครอบคลุมรวมเป็นหลักการ A-D-L-I

จากปัจจัยดังกล่าว สามารถจัดเป็นระดับการประเมินเป็น 6 ระดับคือ

1. ไม่เป็นระบบ (None) ใช้ระบบงานนี้ตามสถานการณ์ไม่เป็นระบบ

2. เริ่มเป็นระบบ (Little) เริ่มมีแนวทาง/ระบบปฏิบัติมีการถ่ายทอดไปยังผู้เกี่ยวข้องทราบให้ใช้ปฏิบัติ

3. มีแนวทางเป็นระบบ (Basic) มีการประเมินผลและนำมาปรับปรุงจนระบบครบ PDCA

4. เป็นระบบ (Intermediate) มีกระบวนการติดตามประเมินผลและนำไปพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมระบบงาน

5. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีการใช้อย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลโดยใช้ข้อมูลจริง มีการทบทวนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ทั้งองค์กร

6. ใช้ระบบจนเกิดนวัตกรรมและบูรณาการกับระบบอื่นๆ อย่างสมบูรณ์ (Integrated & Innovation)

2. ประเมินผลลัพธ์ คือ หมวด 13 พิจารณาจากมิติต่างๆ ดังนี้

2.1 ค่าระดับ (Level-Le) มีตัววัดที่เหมาะสม

2.2 มีแนวโน้ม (Trend-T) คือ วัดมาต่อเนื่องเห็นแนวโน้มเป็นอย่างไร

2.3 มีการเปรียบเทียบ (Comparison-C) คือ มีคู่เทียบที่เหมาะสม

2.4 มีการบูรณาการ (Integration-I) คือ ใช้อย่างกว้างขวางครอบคลุมรวมเป็นหลักการ Le-T-C-I โดยประเมินผลได้ 6 ระดับ (1-6) คือ

1. ไม่เกิดผลชัดเจน หมายถึง ยังไม่เกิดผลหรือไม่มีการประเมินหรือรายงานผลการดำเนินการ

2. มีผลลัพธ์น้อย หมายถึง มีการรายงานผลหรือแสดงผลให้เห็นบางส่วน

3. มีผลลัพธ์ค่อนข้างน้อย หมายถึง มีการรายงานผล มีข้อมูลเปรียบเทียบ และแสดงถึงความสำคัญที่มีต่อเป้าหมายรวมขององค์กร

4. มีผลลัพธ์ปานกลาง หมายถึง มีรายงานผลให้เห็นเปรียบเทียบที่แสดงแนวโน้มที่ดีเทียบได้ในอุตสาหกรรม

5. มีผลลัพธ์ค่อนข้างมาก หมายถึง แสดงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี มีข้อมูลเปรียบเทียบแสดงแนวโน้มดีต่อเนื่องจนเป็นผู้นำในเรื่องนั้นๆ ได้

6. มีผลลัพธ์ดีมาก หมายถึง แสดงผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเลิศเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม โดยมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเห็นแนวโน้มที่ขึ้นชัดเจน

โดยการประเมินทั้งสองประเภทถูกจัดเป็นระดับคะแนน 6 ช่วง อย่างไรก็ตามในการปรับใช้กับองค์กรอื่นๆ หลักการบริหารทั้ง 13 หลักการอาจมีความต้องการจำเป็นไม่เท่ากัน จึงกำหนดเป็นความจำเป็นของแต่ละหลักการต่อธุรกิจเป็น 6 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย คะแนน

0.01-1.00 = 1 หมายถึง น้อยมาก

1.01-2.00 = 2 หมายถึง น้อย

ค่าเฉลี่ย คะแนน

2.01-3.00 = 3 หมายถึง ค่อนข้างน้อย

3.01-4.00 = 4 หมายถึง ค่อนข้างมาก

4.01-5.00 = 5 หมายถึง มาก

5.01-6.00 = 6 หมายถึง มากที่สุด

การมีมิติของการประเมินและมาตรวัดระดับข้างต้นทำให้องค์กรสามารถประเมินตัวเองได้ และยังใช้ให้ผู้ประเมินภายนอกสามารถใช้ประเมินได้ แต่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์และระบบประเมินอย่างเพียงพอ

วิธีการวิจัย

ระยะเวลาการดำเนินงานการวิจัยครั้งนี้ภายในปี 2563 โดยมีวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) แบ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยศึกษาข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และนำมาสร้างเครื่องมือแบบสำรวจการวิจัย (Survey Research)

สร้างมาตรวัดแบบ Likert Scale 2 แบบ คือ แบบวัดด้านระบบบริหาร และแบบวัดด้านผลลัพธ์ของ

หลักการบริหาร เป็น 6 ระดับ โดยการประยุกต์ใช้การประเมินองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของ Department of Commerce, USA (2019) และ National Quality Award Office (2019) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) ที่ .995 และเก็บรวบรวมกับองค์กรธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมบริการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 31 องค์กร โดยที่มีการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินแต่ละองค์กรมีความรู้เพียงพอที่จะใช้เครื่องมือได้ 6 ชั่วโมง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) และขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) กับผู้บริหารองค์กรธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมบริการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 31 องค์กร และการวิเคราะห์เนื้อหา (Conventional Content Analysis)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากวรรณกรรมที่เสนอข้างต้นผู้วิจัยจึงพัฒนากลอบความคิดในการวิจัยดังแสดงด้วยภาพที่ 3



ภาพที่ 3 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์
ที่มา: ปรับปรุงจาก 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์
(Charoen Pokphand Group, 2014)

งานวิจัยนี้ต้องการสร้างเครื่องมือประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์ 13 ประการเพื่อการบริหารที่เป็นเลิศของเครือ ซี.พี. โดยต้องเป็นเครื่องมือที่สะดวกพอที่องค์กรอื่นๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ ใช้หลักการดังนี้ 1) วัดประเมินความต้องการจำเป็นของระบบที่ 1-12 ระบบ ด้วยหลักการ A-D-L-I 2) วัดประเมินความต้องการจำเป็นผลลัพธ์ (ระบบที่ 13) 8 มิติ ด้วยหลักการ Le-T-C-I 3) โครงสร้างองค์กรธุรกิจเป็นส่วนที่แต่ละองค์กร มีความแตกต่างกัน ดังนั้นความต้องการจำเป็นที่ประเมินในข้อ 1-2 จึงผันแปรตามบริบทของโครงสร้างองค์กรในแต่ละที่ การวัดด้านโครงสร้างองค์กรจึงเป็นตัวถ่วงน้ำหนักเพิ่ม-ลด ให้กับข้อ 1-2 4) ระดับของการวัดจะจัดเป็น 6 ระดับ ตามหลักการเกณฑ์บริหารความเป็นเลิศของ Baldrige Performance Excellence และ TQA Award 5) ทดสอบสมมติฐานการวิจัยถึงความสัมพันธ์ของ 12 ระบบการบริหารกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดังนี้

สมมติฐานหลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์

H0: ปัจจัยด้านการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจ

H1: ปัจจัยด้านการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิจัย

1. ลักษณะขององค์กรที่ทดลอง

ทำการศึกษากับองค์กรที่มีความหลากหลายจำนวน 31 องค์กร กล่าวคือ

- องค์กรมีบุคลากรน้อยกว่า 100 คน 11 องค์กร 101-300 คน 7 องค์กร 301-500 คน 8 องค์กร 501-1,000 คน 3 องค์กร และมากกว่า 1,000 คน 2 องค์กร

- ขนาดรายได้องค์กรน้อยกว่า 100 ล้านบาท 10 องค์กร 101-300 ล้านบาท 8 องค์กร 301-500 ล้านบาท 6 องค์กร 501-1,000 ล้านบาท 4 องค์กร มากกว่า 1,000 ล้านบาท 3 องค์กร

- โดยที่เป็นธุรกิจที่หลากหลายประกอบด้วย จำหน่ายรถยนต์ 1 องค์กร ราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน 3 องค์กร จำหน่ายเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องจักรติดตั้ง 5 องค์กร Digital, IT โทรคมนาคม 3 องค์กร ให้คำปรึกษา ฝึกอบรม 3 องค์กร ค้าปลีก 3 องค์กร ร้านอาหาร ภัตตาคาร 2 องค์กร เติบโตเร็ว 1 องค์กร ธนาคาร 1 องค์กร โรงพยาบาล 2 องค์กร สมาคม องค์กรไม่แสวงหากำไร 1 องค์กร อุตสาหกรรมอาหาร 2 องค์กร สถาบันการศึกษา 2 องค์กร บริการท่องเที่ยว 1 องค์กร และสิ่งแวดล้อม 1 องค์กร

2. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมรายด้านของ 31 องค์กร

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมรายด้านของ 31 องค์กร

ข้อที่	หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นภาพรวมรายด้านของ 31 องค์กร		
		ความจำเป็นกับธุรกิจ (I) $\bar{x}$	ความเป็นอยู่จริง (D) $\bar{x}$	GAP PNI Modified = (I - D)/D
1	การนำองค์กร (Leadership)	5.63	4.35	0.344
2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)	5.65	4.12	0.472
3	การมุ่งเน้นคน (People Focus)	5.54	3.78	0.452
4	การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus)	5.61	4.18	0.478
5	การสร้างนวัตกรรม (Innovation Management)	5.48	4.00	0.431
6	การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)	5.66	4.28	0.368
7	การจัดการเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)	5.45	3.75	0.454

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมรายด้านของ 31 องค์กร (ต่อ)

ข้อที่	หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ	ความต้องการจำเป็นภาพรวมรายด้าน ของ 31 องค์กร		
		ความจำเป็น กับธุรกิจ (I) $\bar{x}$	ความเป็น อยู่จริง (D) $\bar{x}$	GAP PNI Modified = (I - D)/D
8	การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบไอที (Data, Information, and IT Management)	5.70	4.16	0.322
9	การวัด การวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Measurement and Analysis)	5.70	3.98	0.370
10	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)	5.48	3.71	0.341
11	การกำกับดูแลองค์กร (Corporate Governance)	5.79	3.99	0.464
12	การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน (Decision Making for Sustainability)	5.77	3.92	0.370
13	ผลลัพธ์ (Results)	5.64	4.03	0.292
รวม		5.62	4.02	0.400

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญโดยมองแต่ละประเด็นมีความจำเป็น (Important: I) โดยมีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 5.62) และสภาพความเป็นอยู่จริง (Degree of Success: D) มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.02) และเกิด GAP ที่คำนวณโดย

ใช้ PNI มีค่าเฉลี่ย 0.400 กล่าวได้ว่าเครื่องมือวินิจฉัยองค์กรนี้ สามารถแยกแยะให้เห็นสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง และความต้องการที่ควรจะมี หรือหลักการบริหารองค์กรได้อย่างค่อนข้างชัดเจนในทุกระบบ

3. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมของ 31 องค์กร

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมของ 31 องค์กร

ภาพรวมผลประเมิน/ องค์กร	ค่าเฉลี่ย ความจำเป็นกับธุรกิจ (I)	ค่าเฉลี่ย ความเป็น อยู่จริง (D)	ผลต่าง(GAP) PNI = (I - D)/D
1	5.96	2.95	1.02
2	5.96	2.35	1.54
3	5.96	3.18	0.87
4	6.00	3.89	0.54
5	6.00	3.43	0.75
6	6.00	4.41	0.36
7	6.00	4.77	0.26
8	6.00	4.66	0.29
9	6.00	5.60	0.07
10	6.00	5.73	0.05
11	6.00	2.86	1.099
12	6.00	5.20	0.16
13	6.00	5.17	0.16
14	5.99	4.93	0.22
15	4.45	3.53	0.29
16	6.00	2.32	1.59
17	4.97	4.52	0.10
18	5.92	3.81	0.55
19	5.98	2.85	1.01

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นภาพรวมของ 31 องค์กร (ต่อ)

ภาพรวมผลประเมิน/ องค์กร	ค่าเฉลี่ย ความจำเป็นกับธุรกิจ (I)	ค่าเฉลี่ย ความเป็น อยู่จริง (D)	ผลต่าง(GAP) PNI = (I - D)/D
20	5.34	4.89	0.09
21	6.00	5.52	0.09
22	4.36	3.46	0.26
23	4.70	2.79	0.68
24	6.00	5.60	0.07
25	5.36	2.76	0.939
26	4.90	3.62	0.35
27	6.00	4.59	0.31
28	4.95	2.47	1.00
29	5.20	5.18	0.01
30	4.98	2.63	0.89
31	5.20	4.92	0.06

จากตารางที่ 2 เป็นการนำเสนอเป็นภาพรวมค่าเฉลี่ยของการประเมินวินิจฉัยองค์กรพบว่า ในแง่ความจำเป็นกับธุรกิจทุกองค์กรให้ความสำคัญในระดับที่สูงมาก และมีถึง 14 องค์กร ให้ค่าความจำเป็นต่อธุรกิจเป็นระดับ 6 ซึ่งเป็นระดับสูงสุด แต่ในแง่ความเป็นอยู่จริงค่อนข้างมีความกระจายมากตั้งแต่ 2.32-5.73 ขึ้นกับระดับการพัฒนาของแต่ละองค์กร แต่อย่างไรก็ตามระบบวินิจฉัยองค์กรสามารถบอก GAP ซึ่งคำนวณด้วย PNI ได้ในระดับ 0.05-1.59 ซึ่งแต่ละ

องค์กรสามารถนำไปใช้ได้

4. ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson' s product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศกับความเลิศกับการดำเนินธุรกิจ

หลักการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
1. การนำองค์กร	0.867**	สูงมาก
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.847**	สูงมาก
3. การมุ่งเน้นคน	0.873**	สูงมาก
4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	0.881**	สูงมาก
5. การสร้างนวัตกรรม	0.771**	ค่อนข้างสูง
6. การมุ่งเน้นลูกค้า	0.866**	สูงมาก
7. การจัดการเศรษฐกิจสีเขียว	0.827**	สูงมาก
8. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ	0.732**	ค่อนข้างสูง
9. การวัดการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	0.892**	สูงมาก
10. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.839**	สูงมาก
11. การกำกับดูแลองค์กร	0.781**	ค่อนข้างสูง
12. การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน	0.828**	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติ (p<0.01)

จะมีผลการดำเนินงานดีขึ้นในระดับสูงมาก

หลักการกำกับดูแลองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง หมายความว่า เมื่อองค์กรมีการบริหารด้านการกำกับดูแลองค์กรเพิ่มขึ้นจะมีผลการดำเนินงานดีขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

หลักการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.828 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก หมายความว่า เมื่อองค์กรมีการบริหารด้านการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืนเพิ่มขึ้นจะมีผลการดำเนินงานดีขึ้นในระดับสูงมาก

จากการทดสอบสมมติฐานข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ทั้ง 12 หลักการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์การดำเนินงานดังนี้ จึงสามารถนำทั้ง 12 หลักการบริหาร และ 1 หลักการวัดผลลัพธ์ในการดำเนินงานไปใช้กับองค์กรที่ต้องการยกระดับขีดความสามารถองค์กรและผลลัพธ์ในการดำเนินงานให้สูงขึ้น

5. ความเหมาะสมของการใช้เครื่องมือในแต่ละบริบทขององค์กร

จากการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion) เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2564 โดยกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มไว้คือ ความเหมาะสมที่จะนำเครื่องมือนี้ไปใช้ ได้ผลการวิจัยแต่ละมิติการประเมินกับแนวทางนำไปใช้กับองค์กรที่มีความหลากหลายดังนี้

5.1 ด้านการทบทวนให้รู้ถึงสถานะขององค์กร (Organizational Profile) 31 องค์กร เห็นด้วยที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ทิศทาง และบริบทภายใน ภายนอกของทุกองค์กรก่อน ถึงจะทำการประเมินหลักการบริหารในแต่ละด้าน

“การรู้จักโครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) มีความจำเป็นอย่างมากที่จะ

ประเมินระบบบริหาร การเข้าใจองค์กรตนเองเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะประเมินได้”

5.2 หลักการนำองค์กร (Leadership) ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

“ผู้บริหารมีความสำคัญสูงมากต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรสูงมาก”

5.3 หลักการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) ทำให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น

“การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะพาองค์กรสู่เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เลือกสิ่งที่จะทำโดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ”

5.4 หลักการมุ่งเน้นคน (People focus/ Workforce) องค์กรแท้ที่จริงคือ ผู้คนที่มาใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อผลลัพธ์ที่กำหนดร่วมกัน

“บุคลากรที่มีความสามารถ คือ ความสามารถที่แท้จริงขององค์กร แต่ละปัจเจกบุคคลแม้มีความสามารถสูงก็ไม่มีทางพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ แต่ต้องอาศัยการบริหารจัดการระบบบริหารคนให้ดี”

5.5 หลักการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Operation) เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีต่อผู้รับบริการ

“ระบบงานที่ดีทำให้เกิดบริการที่ดี ระบบงานที่จัดให้ดี โดยใช้คนร่วมกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะเกิดบริการและผลิตภัณฑ์ที่หล่อลื่นได้ดี”

5.6 หลักการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นกำเนิดของการเติบโตและความได้เปรียบแข่งขัน

“การทำ Innovation มีข้อจำกัดมาก แต่มีความจำเป็นต้องทำ ไม่นวัตกรรมองค์กรจะแข่งขันไม่ได้”

5.7 หลักการด้านลูกค้า (Customers)

จะได้รับการตอบสนองสร้างความพึงพอใจและได้
ประสบการณ์ที่ดีจากสินค้าบริการ

“การรักษาและหาลูกค้าเพิ่มยากมาก
แต่สำคัญมากกับทุกองค์กร ไม่มีลูกค้า ไม่มีธุรกิจ”

5.8 หลักการจัดการเศรษฐกิจสีเขียว
(Green Economy) การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมในภาวะ
ที่มีการดำเนินกิจกรรมขององค์กร

“ในปัจจุบันทุกองค์กรระมัดระวังเรื่อง
ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม
เป็นธุรกิจใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว”

5.9 หลักการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
(Data and Information) องค์กรต้องใช้ข้อมูลเพื่อ
จัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อการบริหารจัดการในทุก
กระบวนการ

“งานหลักของแผนก IT ในทุกองค์กร
คือ การทำให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถใช้
สารสนเทศในการทำงานได้”

5.10 หลักการวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
(Measurement and Analysis) โดยใช้ข้อมูล เพื่อ
การตัดสินใจในทุกๆ ระดับ

“องค์กรต้องการรู้สถานการณ์ทำงาน
ให้เร็วที่สุด Real Time ได้ยิ่งดี ธุรกิจด้าน Logistic
ต้องการข้อมูลแบบ Real Time”

5.11 หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย
(Stakeholders Management) องค์กรจะดำเนิน
ธุรกิจได้ต้องอยู่กับ Ecosystem ที่ดี

“องค์กรจะเติบโตได้ด้วยการจัดการ
Ecosystem ของตนเองอย่างดี ทุกองค์กรที่มีผู้มีส่วน
ได้เสียที่ต้องดูแลให้ดี จึงจะทำให้ธุรกิจเติบโตได้”

5.12 หลักการกำกับดูแลองค์กร (Corporate
Governance) เป็นการทำให้องค์กรมีความโปร่งใส
ตรวจสอบได้

“องค์กรที่จะเติบโตได้จนเข้า
ตลาดหลักทรัพย์และยั่งยืนต่อไป ธรรมาภิบาลเป็น
สิ่งสำคัญมาก ทุกวันนี้อะไรภาครัฐนอกจากจะช่วย
ภาคธุรกิจให้มีธรรมาภิบาลแล้ว ตัวของภาครัฐเองก็

ต้องมีธรรมาภิบาลด้วย”

5.13 หลักความยั่งยืน (Sustainability)
องค์กรจะเติบโตยั่งยืนต้องมีการดำเนินการครบทั้งมิติ
เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

“องค์กรในปัจจุบันเปลี่ยน CSR เป็น
CSV เพื่อทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างยั่งยืน”

5.14 หลักการวัดด้านผลลัพธ์ (Results)
ใน 8 มิติ เช่น การเงิน ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

“องค์กรภาครัฐอาจต้องปรับการ
วัดผลทางการเงินให้เป็นการบริหารงบประมาณและ
ใช้ทรัพยากร ไม่ใช่แค่เป็นผลลัพธ์ของตนเองเท่านั้น
องค์กรต้องเปรียบเทียบผลกับคู่แข่งและอุตสาหกรรม
ด้วย”

จากผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่าเครื่องมือ
วินิจฉัยองค์กรที่พัฒนาจาก CP Excellence ค่อนข้าง
ใช้ได้ดีกับองค์กรธุรกิจที่หลากหลาย อาจมีการต้อง
ปรับสาระสำคัญให้เข้ากับบริบทขององค์กรบ้าง เช่น
ภาครัฐอาจไม่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเงินแบบธุรกิจ

“ภาครัฐต้องปรับการวัดผลลัพธ์ทางการเงิน”

อนึ่ง แทบทุกองค์กรสะท้อนให้ฟังว่า การจะ
ใช้เกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ในการวินิจฉัยองค์กรให้แม่นยำ
จำเป็นต้องใช้ข้อมูลอ้างอิงแต่ละประเด็นให้มาก
ครบถ้วน และอาจต้องใช้การมีส่วนร่วมจากบุคคล
จำนวนหนึ่ง

“ต้องอาศัยข้อมูลมากเพื่อให้การประเมินมี
ความเที่ยงตรง”

อภิปรายและสรุปผล

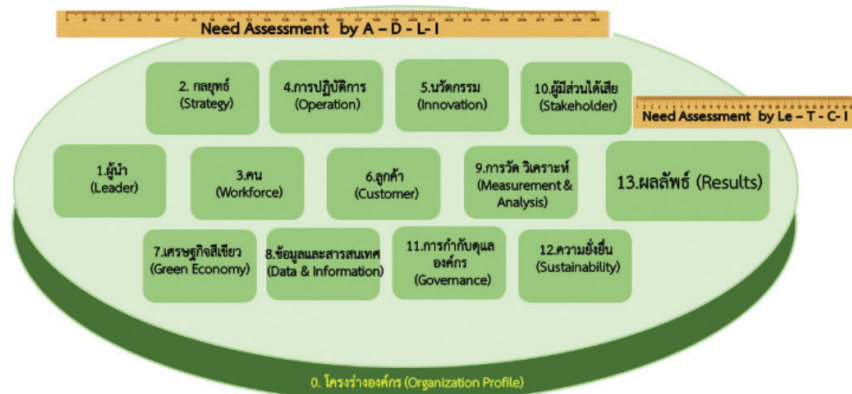
การวินิจฉัยองค์กรด้วย 13 หลักการบริหารเพื่อ
ความเป็นเลิศของเครือเจริญโภคภัณฑ์นั้น ทุกองค์กร
ต่างให้ความสำคัญโดยมองแต่ละประเด็นมีความจำเป็น
สามารถแยกแยะให้เห็นสภาพการณ์ที่เป็นอยู่จริง
และความต้องการที่ควรจะมีได้อย่างค่อนข้างชัดเจน
ในทุกะบบหรือหลักการบริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้อง
กับโครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)
ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะประเมินระบบบริหาร

การเข้าใจองค์กรตนเองเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่จะประเมินได้ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคน การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการเศรษฐกิจสีเขียว การวัดการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน เน้นการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบงานและ

กระบวนการทำงานดูง่ายและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ นำไปสู่การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมุ่งเน้นความสุข และเห็นคุณค่าของพนักงาน ใช้พนักงานเป็นศูนย์กลาง

จากข้อมูลที่น่าเสนอสามารถสรุปความสัมพันธ์ของทั้ง 3 มิติได้ดังภาพที่ 4

“13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์ ”



ภาพที่ 4 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก 13 หลักบริหารสู่องค์กรระดับโลกเครือเจริญโภคภัณฑ์

(Charoen Pokphand Group, 2014)

จากภาพที่ 4 แสดงหลักการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง แม้พัฒนาขึ้นโดยองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถปรับประยุกต์ใช้กับองค์กรที่มีความหลากหลายเครื่องวินิจัยองค์กรที่พัฒนาขึ้นจากระบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงข้างต้นสามารถใช้ในการวินิจัยองค์กรขนาดเล็ก - กลาง - ใหญ่ ในประเภทธุรกิจต่างๆ แม้แต่องค์กรภาครัฐ เพียงต้องปรับในรายละเอียดเล็กน้อย เช่น การวัดผลด้านการเงินย่อมมีความแตกต่างกันสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไร

เครื่องมือวินิจัยองค์กรได้พัฒนาวิธีการประเมินจากการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Baldrige ของ USA กับ TQA ของประเทศไทย (Department of Commerce, USA, 2019; National Quality Award

Office , 2019) และนำหลักการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้ด้วย (Wongwanich, 2007) ทำให้มีเนื้อหาครอบคลุมมีวิธีการประเมินที่ชัดเจนและผู้ใช้สามารถตั้งค่าของแต่ละระบบได้ว่ามีความจำเป็นต่อธุรกิจนั้นๆ เพียงใด ทำให้เป็นเครื่องมือที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทั้งยังแสดงให้เห็นช่องว่าง (GAP) ที่จะพัฒนาได้ชัดเจนขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยนี้

1.1 เครื่องมือวินิจัยองค์กรนี้มีความยืดหยุ่น ครอบคลุมระบบบริหารสำคัญเหมาะที่องค์กรจะนำไปใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร

1.2 เนื่องจากเครื่องมือนี้พัฒนาจากเกณฑ์การบริหารขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นในการวัดผลในหมวดที่ 13 ผลลัพธ์ หากใช้กับองค์กรภาครัฐหรือองค์กรมหาชนก็มีความจำเป็นต้องปรับตามบริบทที่เป็นจริงขององค์กรนั้นๆ ด้วย

1.3 เครื่องมือวินิจฉัยองค์กรนี้เป็นเครื่องมือที่มีความซับซ้อนต้องมีความเข้าใจมากพอสมควร จึงควรจะมีการศึกษาฝึกอบรมพัฒนาให้เข้าใจระบบการ

ประเมินพอสมควร เช่นเดียวกับในงานวิจัยนี้ได้มีการให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการประเมินต่อองค์กรที่ทดลองก่อนถึง 6 ชั่วโมง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาการใช้เครื่องมือนี้เข้ากับองค์กรลักษณะอื่นๆ เพื่อสร้างความแกร่งของเครื่องมือประเมินหรือวินิจฉัยขององค์กรนี้มากยิ่งขึ้น

References

- Charoen Pokphand Group. (2014a). *Business Organizations*. Bangkok: Sustainability Management - Charoen Pokphand Group. [in Thai]
- Charoen Pokphand Group. (2014b). *CP Excellence (CPEX)*. Bangkok: Sustainability Management - Charoen Pokphand Group. [in Thai]
- Charoen Pokphand Group. (2017). *Sustainability Report 2017*. Bangkok: Charoen Pokphand Group - (CP) Group. [in Thai]
- Charoen Pokphand Group. (2019). *Force for a Sustainability*. Retrieved April 22, 2021, from www.cpgroupglobal.com [in Thai]
- Cheavavanont, T. (2019). *Success in One Day*. Retrieved September. 30, 2019, from https://www.matichon.co.th/prachachuen/prachachuen-scoop/news_1693074 [in Thai]
- Cronbach, L. J. (1970). *Essential of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper.
- Department of Commerce, USA. (2019). *2019-2020 Criteria for Performance Excellence Gaithersburg*. Retrieved April 27, 2021, from www.nist.gov/Baldrige
- Farkas, M. G. & Hinchliffe, L. J. (2013). Library Faculty and Instructional Assessment: Creating a Culture of Assessment through the High-Performance Programming Model of Organizational Transformation. *Collaborative Librarianship*, 5(3), 177-188. <https://doi.org/10.29087/2013.5.3.05>
- Gartner. (2020). *HR Priorities Survey*. Retrieved June 15, 2021, from www.gartner.com
- Gartner. (2021). *Building Future-ready Organization in ASIA*. Retrieved June 15, 2021, www.gartner.com
- Levinson, H. (2013). *Organizational Assessment: A Step-by-Step Guide to Effective Consulting*. Washington DC: American Psychological Association.
- National Quality Award Office. (2019). *Criteria for the National Quality Award 2020-2021*. Bangkok: National Productivity Institute. [in Thai]

- Nelson, L. & Burns, F. L. (1984). *High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations*. In J. Adams (Ed.), *Transforming Work* (pp. 226-242). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Learns from America's Best-run Corporation*. New York: Harpers & ROW.
- Rothwell, W. J., Stopper, L. M. A., & Myers, J. L. (2017). *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioners*. NW: Taylor & Francis Group.
- Royse, D., Staton-Tindall, M., Badges, K., & Webster, J. M. (2009). *Need Assessment*. Oxford: Oxford University Press.
- Stopper, L. M. A. & Myers, L. J. (2017). *Diagnosis and Assuming Organization Effectiveness*. in W. J. Rothwell, A. L. M. Stopper, & J. L. Myers (Eds.), *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioners* (pp. 11-28). NW: Taylor & Francis Group.
- Wongwanich, S. (2007). *Needs Assessment Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- Yoon, H. J. (2017). *Diagnostic Models Addressing Environment Forces and Organizational Readiness*. In W. J. Rothwell, A. L. M. Stopper, & J. L. Myers (Eds.), *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioners* (pp. 55-78). NW: Taylor & Francis Group.



Name and Surname: Lertchai Suthammanon

Highest Education: Doctor of Philosophy in Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resources Management, Competency Based HRM, Performance Management, and Compensation and Career Development