



ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal :
SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

โดย

นางสาว ครีษมา ไชยเวช

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบัญชี สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal :
SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

โดย

นางสาว ครีษมา ไชยเวช

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บัญชีมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบัญชี สาขาบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE RELATIONSHIP BETWEEN STATE ENTERPRISE PERFORMANCE
APPRAISAL AND FINANCIAL PERFORMANCE

BY

CRESAMA CHAIYAVECH

The logo of Thammasat University is a large, faint watermark in the background. It is a circular emblem with a central figure holding a book, surrounded by Thai script and the words 'THAMMASAT UNIVERSITY'.

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ACCOUNTING
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวศรีษมา ไชยเวช


เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA
กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

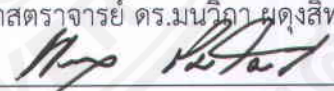
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บัญชีมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 04 ธ.ค. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร.มนวิดา มุ่งสิงห์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวศรีขมา ไชยเวช
ชื่อปริญญา	บัญชีมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	บัญชี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของตัวแทนพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งหมด กับ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมและอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เพื่อประเมินผลการทำงานขององค์กรด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลแตกต่างที่ได้จากการดำเนินงานของแต่ละองค์กรได้อย่างชัดเจนว่ามีประสิทธิภาพที่ดีเพียงพอหรือไม่ และเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างไร เพื่อประเมินความเสี่ยงขององค์กรนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิเคราะห์แสดงว่าการวัดผลองค์กรโดยการใช้ SEPA ไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรรัฐวิสาหกิจได้ จึงควรมีการนำวิธีการวัดผลการดำเนินงานแบบอื่นๆ มาร่วมวัดผลการดำเนินงานเพิ่มเติมในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันต่อไปอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : SEPA อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

Independent Study Title	STATE ENTERPRISE PERFORMANCE APPRAISAL : SEPA AND FINANCIAL PERFORMANCE
Author	Miss Cresama Chaiyavech
Degree	Master of Accounting
Department/Faculty/University	Accounting Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assoc. Prof. Dr. Nopadol Rompho
Academic Year	2015

Abstract

This research aims to study relationship between State Enterprise Performance Appraisal : SEPA and financial success of Enterprise. To test SEPA with return on asset and return on equity by collected the questionnaire from all of Thai Enterprises. To evaluate the performance of the organization with a standard performance indicators, which illustrates the differences in the operations of each organization are clearly good enough to be effective or not. Moreover, SEPA will help the management in decisions that should have set the direction and goals. Therefore, to assess the risk of the organization to develop and improve workflow for maximum efficiency.

The result show that SEPA couldn't be explained by return on asset and return on equity.

Keywords : SEPA, return on assets, return on equity.

กิติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และอนุเคราะห์จากอาจารย์หลายท่าน ท่านแรกคือ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ในทุกขั้นตอน

ท่านที่สองคือ รองศาสตราจารย์ ดร.มนวิภา ผดุงสิทธิ์ ในฐานะคณะกรรมการสอบ การศึกษาอิสระ ที่กรุณาคำแนะนำและความรู้ด้านต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพื่อนำมาแก้ไขและพัฒนาการค้นคว้าอิสระนี้ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานวิจัย

สุดท้ายผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวซึ่งเปิดโอกาสให้เข้าศึกษา นอกจากนี้ขอขอบคุณขอขอบคุณ นายอักษร วิไลนำโชคชัย ที่ให้ความช่วยเหลือ และขอขอบคุณคุณสามี คุณณัฐนาท เลิศอนันตชัยที่เคียงข้างคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ตลอดจนให้การสนับสนุนและกำลังใจเสมอมา

นางสาวศรีษมา ไชยเวช
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2558

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 นิยามองค์กรรัฐวิสาหกิจ	6
2.1.1 ประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย	6
2.2 ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal	7
2.2.1 ปัจจัยด้านการนำองค์กร	8
2.2.2 ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	11
2.2.3 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	14
2.2.4 ปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดองค์ความรู้	16
2.2.5 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	19

2.2.6	ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ	21
2.2.7	ปัจจัยด้านผลลัพธ์	23
2.3	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง SEPA กับความสำเร็จทางการเงิน	26
2.4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย		28
3.1	การออกแบบงานวิจัย	28
3.2	ตัวแปรในงานวิจัยและสมมุติฐาน	28
3.2.1	ตัวแปรอิสระ	28
3.2.2	ตัวแปรตาม	28
3.2.3	สมมุติฐานในการวิจัย	29
3.3	การออกแบบกลุ่มตัวอย่าง	29
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	29
3.4.1	การวัดค่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน	30
3.5	วิธีการเก็บข้อมูล	31
3.6	วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	32
3.6.1	สถิติเชิงพรรณนา	32
3.6.2	สถิติเชิงอนุมาน	32
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล		33
4.1	ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	33
4.2	คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจวิเคราะห์ปัจจัยคือ ROA และ ROE	35
4.3	การวิเคราะห์ปัจจัย	38
4.4	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal :SEPA กับความสำเร็จทางการเงิน ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ	40
4.4.1	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้	

State Enterprise Performance Appraisal :SEPA กับ ROE	40
4.4.2 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal :SEPA กับ ROA	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและเสนอแนะ	46
5.1 การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย	46
5.2 เสนอแนะสำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจ	47
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย	47
5.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง	47
รายการอ้างอิง	48
ภาคผนวก	49
ภาคผนวก ก รายชื่อองค์กรรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA	50
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสอบถาม	54
ภาคผนวก ค ตาราง Correlations	62
ประวัติการศึกษา	64

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	30
3.2	31
4.1	33
4.2	35
4.3	38
4.4	38
4.5	40
4.6	40
4.7	41
4.8	42
4.9	42
4.10	43

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)	4
2.1 การแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจแยกเป็นสาขา	7



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 ประเทศไทยโดยผู้นำคนใหม่ คือ กลุ่มคณะราษฎร ได้เข้ามาบริหารประเทศไทย โดยมีการจัดสรรทรัพยากร นำเงินทุนของประเทศมาร่วมลงทุนกับบริษัททุนเพื่อสร้างวิสาหกิจกึ่งรัฐบาลกึ่งเอกชนขึ้น โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และกำกับดูแลโดยข้าราชการภายใต้กลุ่มคณะราษฎร ดังนั้น จึงถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

หลังจากที่กลุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจถือกำเนิดขึ้น คือ กลุ่มรัฐวิสาหกิจทางการเงิน ได้แก่ ธนาคารเอเชีย ธนาคารมณฑล และบริษัทไทยเศรษฐกิจประกันภัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการการเงินของรัฐและใช้เป็นเครื่องมือในการหารายได้ และในเวลาต่อมาก็ได้มีองค์กรรัฐวิสาหกิจแขนงอื่นก่อตั้งขึ้นภายหลังอีกมากมายเพื่อฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจตกต่ำหลังช่วงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 อาทิ รัฐวิสาหกิจทางอุตสาหกรรม รัฐวิสาหกิจทางด้านพาณิชย์กรรม และรัฐวิสาหกิจทางด้านพลังงาน ซึ่งเกิดเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เกิดขึ้นมากมายครอบคลุมเศรษฐกิจสาธารณูปโภคในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น ไฟฟ้า น้ำประปา ธนาคาร หรือแม้กระทั่งน้ำมัน โดยจะสามารถแบ่งองค์กรรัฐวิสาหกิจออกได้เป็น 9 ประเภท ได้แก่ การขนส่ง การพลังงาน การสาธารณูปโภค การพาณิชย์และบริการ การอุตสาหกรรม การสังคมและเทคโนโลยี การเงิน การเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ และการสื่อสาร

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีลักษณะเป็นหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของและมีบริษัทหรือเอกชนเข้าไปมีส่วนร่วมทุน โดยการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ แม้ว่าบางองค์กรจะมีได้ดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไร แต่ทั้งหมดก็เป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผลประกอบการขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยในทุกๆ ด้าน โดยกล่าวได้ว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจใดที่มีระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศหยุดชะงักลง จึงเป็นที่มาในการที่รัฐบาลได้พยายามเร่งจัดการและควบคุม

หน่วยงานองค์กรรัฐวิสาหกิจให้มีระบบการจัดการที่ดี เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถ
 ตอบรับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้

เพราะฉะนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน
 (Performance Measurement) ที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการกำกับดูแลในการจัดการโครงสร้าง
 ระบบงานและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงมาตรฐานการบริหารของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งนอกจากนี้
 ยังต้องมีหลักปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสาธารณะและสังคมผู้ที่เกี่ยวข้อง

หลายปีที่ผ่านมา รัฐบาลไทยได้พยายามยกมาตรฐานรัฐวิสาหกิจดียิ่งขึ้น ปรับปรุงให้
 รัฐวิสาหกิจมีสมรรถภาพสูงขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้มีการนำ
 ระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตามดูแลประสิทธิภาพการ
 ดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงได้แต่งตั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร)¹
 ขึ้นเพื่อรับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล
 และมีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยเน้นการควบคุมและกำหนดนโยบายด้านการเงินการบัญชี และการบริหารงาน
 บุคคล ควบคุมและปรับปรุงระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2547
 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในด้านการบริหารองค์กรใน 6
 ด้านคือ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การ
 ตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปี พ.ศ.2549 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้นำระบบการจัดการเพื่อ
 สร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาปรับใช้ และในปี พ.ศ.
 2550 คณะกรรมการนโยบายฯ ได้มีมติเห็นชอบให้ปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานของ
 รัฐวิสาหกิจเพื่อให้เป็นเครื่องมือที่ประสิทธิภาพของภาครัฐในการปรับระดับคุณภาพการจัดการของ
 รัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล โดยมีการจัดทำแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of
 Direction : SOD) มาใช้เป็นแนวทางในการกำกับและพัฒนาวิสาหกิจ นอกจากนี้ยังมีการประยุกต์
 รูปแบบการประเมินตัวเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 (Thailand Quality Award: TQA) เข้าไว้ในระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้วย
 โดยใช้ชื่อใหม่ว่า ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance
 Appraisal : SEPA) เพื่อติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
 ซึ่งถึงแม้ว่าการวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรทั่วไปส่วนมากจะเน้นการใช้อัตราผลตอบแทน

¹ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นส่วนงานราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงการคลัง
 เดิมคือสำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ (สจส.) ได้ยกฐานะ วันที่ 3 ตุลาคม 2545 เพื่อให้มีอำนาจมากขึ้น
 ในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนด

ต่อผู้ถือหุ้น (Return of Equity : ROE) และ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return of Assets : ROA) ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์การดำเนินงานจากสินทรัพย์ที่องค์กรถืออยู่ แต่ ROE และ ROA ก็ยังไม่สามารถสรุปการทำงานของทั้งองค์กรได้เนื่องจากการวัดผลทางการเงินด้านเดียว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินด้านอื่นๆ มาทำการวัดผลสำเร็จขององค์กร

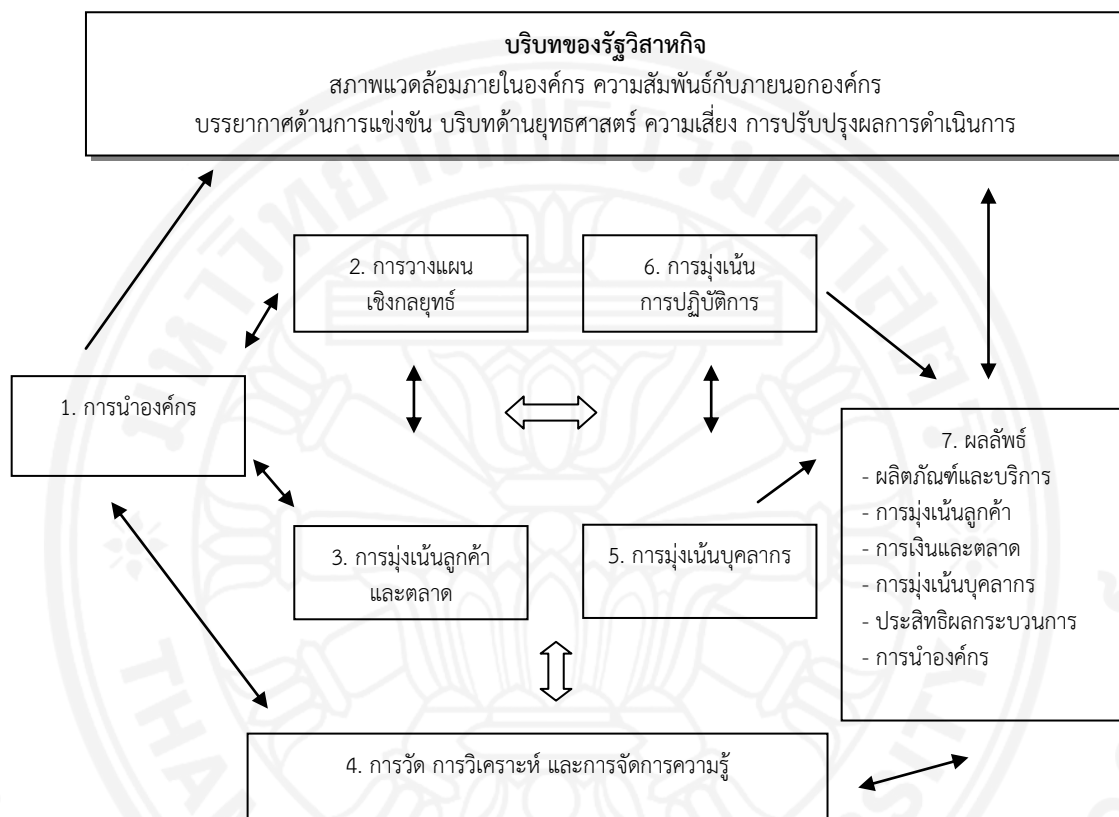
ระบบ SEPA เป็นระบบการประเมินผลที่เชื่อมโยงมุมมองการพัฒนาประเทศในรูปแบบขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งระบบ SEPA จะเป็นการผสมผสานระหว่างระบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิม เพื่อเสริมสร้างและสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยคุณลักษณะพิเศษของระบบ SEPA ที่แตกต่างจากเกณฑ์ประเมินทั่วไปๆ กล่าวคือเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุเป็นผล สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการอื่นๆ และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (Systemic Thinking) เพื่อให้เป้าหมายของรัฐวิสาหกิจมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

นอกจากนี้ ระบบ SEPA ยังเป็นกรอบการบริหารจัดการที่บูรณาการส่วนประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยมหลักของเกณฑ์ (SEPA Core Values) ที่มุ่งเน้นความสมดุลของคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มจะได้รับ หลักสำคัญของระบบ SEPA อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ (Organizational Profile) ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ในการดำเนินงาน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมระบบการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ประกอบด้วยเกณฑ์การวัดคุณภาพทั้งหมด 7 กลุ่ม คือ

- (1) การนำองค์กร
- (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- (5) การมุ่งเน้นบุคลากร
- (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
- (7) ผลลัพธ์

ภาพที่ 1.1

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Framework)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งตัววัดทั้ง 7 ที่ได้กล่าวถึงนั้นได้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพที่ดีเพียงพอหรือไม่ และเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายอย่างไร เพื่อประเมินความเสี่ยงขององค์กรนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นองค์กรควรมีการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะการประเมินองค์กรทำให้ทราบถึงสถานะของตนเป็นเช่นไร และต้องปรับปรุงในจุดใดบ้าง เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยรัฐบาลมีความมุ่งหวังว่าระบบ SEPA จะเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนองค์กรรัฐวิสาหกิจไทยในการยกระดับความสามารถดำเนินการสู่ระดับสากลทัดเทียมกับอารยประเทศ และกลายเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชีย

งานวิจัยนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เพราะการมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันย่อมแสดงให้เห็นถึงผลแตกต่างที่ได้จากการดำเนินงานของแต่ละองค์กรได้อย่างชัดเจนกว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดตามแต่ละองค์กรจะใช้วัด ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการใช้ SEPA ส่งผลต่อความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

1.3 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ รวมไปถึงรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขขององค์กรรัฐวิสาหกิจต่อไป โดยผู้วิจัยได้ทำการสำรวจประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีจำนวน 53 องค์กร โดยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2558 ถึง มกราคม 2559

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1.4.1 เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ SEPA กับความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

1.4.2 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำ SEPA ไปใช้ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 นิยามขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

2.2 ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA

2.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง SEPA กับความสำเร็จทางการเงิน

2.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 นิยามขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้กล่าวถึงนิยามขององค์กรรัฐวิสาหกิจว่า เป็นองค์กรที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจมีหุ้นอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50

2.1.1 ประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย

องค์กรรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยธุรกิจทั้งหมด 9 ประเภท คือ ขนส่ง พลังงาน สาธารณูปโภค อุตสาหกรรมและพาณิชย์ สังคมและเทคโนโลยี การเงิน เกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ และการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 55 องค์กร

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2558) ยังได้กล่าวอีกว่า รัฐวิสาหกิจบางแห่ง อาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายฉบับหนึ่ง แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายอื่นได้ เช่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำกัด ปิโตรเลียม 50 แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 มาตรา 4 (3) ที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม ดังนั้น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จึงมิได้เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมาย ของพระราชบัญญัติตามคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ แต่เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณ พ.ศ.2502 ดังนั้น ในการพิจารณาว่าองค์กร

หรือหน่วยงานใดเป็นรัฐวิสาหกิจหรือไม่ นอกจากต้องพิจารณาตามกฎหมาย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณแล้ว ยังต้องพิจารณาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ประกอบด้วย

ภาพที่ 2.1

การแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจแยกเป็นรายสาขา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2557)

2.2 ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้กล่าวว่า SEPA เป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิมที่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล

จึงสามารถกล่าวได้ว่าระบบ SEPA เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนของ SEPA ทาง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้จัดประเภทไว้ทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ โดยการนำ SEPA ไปใช้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจจะเริ่มจากการประเมินตนเองในแต่ละหมวดซึ่งจะทำให้องค์กรทราบถึงจุดเด่น (Strength) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement)

2.2.1 ปัจจัยด้านการนำองค์กร

การนำองค์กร คือ การประเมินผลการกระทำของผู้นำระดับสูงขององค์กรว่าได้มีการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนเช่นไร รวมถึงตรวจวัดประเมินผลการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยเกณฑ์การให้คะแนนตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้กำหนดมีคะแนนทั้งหมด 120 คะแนนประกอบด้วย ดังนี้

2.2.1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (70 คะแนน)

ด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงจะอธิบายถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

(1) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

ตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) กำหนดให้ผู้นำระดับสูงจะต้องมีการดำเนินการในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมถึงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมนั้นเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริม กำกับ และควบคุมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติของเป็นไปตามประเพณี ศีลธรรมและจริยธรรม

นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน โดยผู้นำระดับสูงจะสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กร และมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งหรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่องค์กรอื่นๆ รวมทั้งผู้นำระดับสูงยังต้องสร้างบรรยากาศ

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

(2) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้ระบุให้ผู้นำระดับสูงกระตุ้นทำให้เกิดการสื่อสารที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผู้นำระดับสูงสามารถสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญๆ บุคลากรได้

นอกจากนี้การดำเนินงาน ผู้นำระดับสูงจะต้องสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงาน มีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยผู้นำระดับสูงจะต้องทบทวนตัววัดผลการดำเนินการเพื่อระบุสิ่งที่ต้องทำและบทบาทในเชิงรุก เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงจะพิจารณาให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ และดำเนินการสร้างคุณค่าให้เกิดความสมดุลระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ : องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ (50 คะแนน)

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้อธิบายถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร และแนวทางปรับปรุงระบบการนำองค์กร โดยวิธีการที่องค์กรจะสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งจะประกอบด้วย

(1) การกำกับดูแลองค์กร

การที่องค์กรเดินหน้าอย่างไรจำเป็นจะต้องทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ที่ระบุในระบบการกำกับดูแลองค์กร เช่น

- ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

ซึ่งองค์กรจะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ในระดับสูงและผู้นำสูงสุด รวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร เพื่อที่จะใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและคณะกรรมการทั้งหมด

(2) การประพุดิปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

การตระหนักถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม องค์กรได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบผลิตภัณฑ์ที่มีต่อสาธารณะ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรจำเป็นจะต้องมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว

ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล องค์กรต้องมีกระบวนการ ตัววัด และจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด และการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

ซึ่งองค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านขององค์กรมีการประพุดิปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรจำเป็นจะต้องมีกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพุดิปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ องค์กรจะต้องมีวิธีการกำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่ประพุดิปฏิบัติไม่ถูกต้อง

(3) ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

องค์กรจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคม โดยเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้าง ความสมบูรณ์ให้กับสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

องค์กรจำเป็นจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมชุมชนเหล่านั้นอาจต้องใช้ความสามารถพิเศษขององค์กร ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมพัฒนาชุมชน

ดังนั้น การนำองค์กร เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยผู้บริหาร ซึ่งจะกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และแนวทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดย พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์ (2551) ได้กล่าวว่าการนำองค์กรก็เพื่อเน้นพัฒนาแก้ไขขององค์กรในบทบาทของผู้บริหาร การดูแล ควบคุมการจัดการของตนเองที่ดีให้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการทบทวนผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา จิรภักพงค์ (2556) ว่าการนำองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน มีการระบุขอบข่ายของงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างชัดเจน และต้องมีการแบ่งแยกกระจายอำนาจสายบังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2.2.2 ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจประเมินผลว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนตามที คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้กำหนดในหมวดนี้มีคะแนนทั้งหมด 80 คะแนนแบ่งออกเป็น ดังนี้

2.2.2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (40 คะแนน)

องค์กรจำเป็นต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

(1) การจัดทำกลยุทธ์

ในขั้นตอนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และระบุผู้เกี่ยวข้อง มีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการดังกล่าวต้องสามารถระบุความได้เปรียบ เสียเปรียบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ขององค์กร และจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้ในกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่ว่าจะทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ควรระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2.2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ : องค์กรถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร (40 คะแนน)

องค์กรต้องอธิบายถึงวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ มีการสรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และระบุตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญต่อผลการดำเนินการที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรเปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร และลูกค้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรจะมีวิธีทำเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน

การกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันต่างๆ และจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้หากเกิดกรณีที่สถานการณ์บังคับองค์กรจะต้องมีวิธีจัดการ การปรับเปลี่ยนแผนและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

(2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบของเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร จะต้องมีการเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา และหากพบว่ามีแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้จำเป็นต้องมีแผนเตรียมไว้สำหรับรับมือ

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์และขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข

David Fred R. (1997, p.11) กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ว่าจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญและนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1.) ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

(2.) วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats) และจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)

โดยสอดคล้องกับแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่า

(1.) การมุ่งเน้นที่อนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เป็นแนวทางดำเนินการทิศทางขององค์กร แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้อง

(2.) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

(3.) มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

(4.) การมุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงานหรือเฉพาะกิจกรรมที่เกิดขึ้น

และสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, น. 6-15) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

(1.) มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรับมือจากการเปลี่ยนแปลง

(2.) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์เพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง

(3.) เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไข และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

(4.) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง

(5.) การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นแผนงานที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนในจินตนาการหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้

โดยสรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึง ทรัพยากร และความสามารถต่างๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบใน การแข่งขัน

2.2.3 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อ ความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้จะครอบคลุมถึงวิธีการสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” และใช้สารสนเทศนี้เพื่อ ปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเกณฑ์การให้คะแนนตามที่ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้กำหนดในหมวดนี้มีคะแนนทั้งหมด 110 คะแนนแบ่ง ออกเป็น ดังนี้

2.2.3.1 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

องค์กรจะต้องอธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการที่ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

(1) ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

ในส่วนนี้ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะประเมินผลวิธีการที่ องค์กรใช้ในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้ เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์ กับลูกค้าในปัจจุบัน โดยจะวัดผลจากวิธีการในการกำหนดกลไกที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า รวมทั้ง กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร ช่วยในการค้นหา เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลและสามารถ ใช้ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งทำธุรกรรมกับองค์กรได้สำเร็จ

(2) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าลูกค้าได้รับ ประสบการณ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการ ระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้นำ เพื่อเกื้อหนุนวัฒนธรรมแนวคิดนี้

โดยวัตถุประสงค์หลักของวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า คือ การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความ

คาดหวังในแต่ละความต้องการของลูกค้า เพื่อรักษาความผูกพันกับลูกค้าเดิมที่มีอยู่ และเพื่อให้องค์กร
ทันต่อความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ

2.2.3.2 เสียงของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาและใช้สารสนเทศ
จากลูกค้า (60 คะแนน)

(1) การรับฟังลูกค้า

การรับฟังข้อร้องเรียนจากลูกค้าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยเสริมสร้างความ
ความสำเร็จในตลาดขององค์กร การติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็น
การได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Feedback) เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ
บริการ

องค์กรจำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และทำให้
มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนนั้นได้ทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมี
ประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทำให้เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา
รวมทั้งสร้างเสริมความพึงพอใจและรักษาลูกค้าไว้ได้

(2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าระหว่างลูกค้า กลุ่ม
ลูกค้า และส่วนตลาด การวัดดังกล่าวมีความแตกต่างในเชิงสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้
เหนือกว่าความคาดหวัง โดยวิธีการประเมินส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อนำผลไปใช้
ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ซึ่งองค์กรจำเป็นจะต้องเสาะแสวงหาและใช้สารสนเทศด้านความพึง
พอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง การวัดความ
ความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม
เพื่อให้สามารถได้ข้อมูลไปใช้ปรับปรุงแผนงานในองค์กรต่อไป

(3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลลูกค้า

การกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดมีส่วนช่วยในการจำแนกกลุ่มข้อมูล
ลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การใช้ข้อมูลจากลูกค้าจะช่วยให้องค์กรทัน
ต่อทิศทางและความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้องค์กรได้คำนึงถึงโอกาสเกิดลูกค้าในอนาคต
และกลุ่มลูกค้าจากคู่แข่งขึ้นโดยการชักจูง โน้มน้าวให้ลูกค้าหันมาใช้ผลิตภัณฑ์ของตน

การกำหนดและคาดการณ์ความต้องการที่สำคัญของลูกค้าและตลาด
(รวมถึงผลิตภัณฑ์ และลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์) และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป มี
ความสำคัญต่อการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรจะสามารถใช้สารสนเทศของ

ลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับปรุงด้านการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ดังนั้น การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นการจัดการกระบวนการและดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด โดยเน้นที่กระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค และการสร้างความพึงพอใจที่เกิดจากการใช้บริการ เพื่อให้กระบวนการการดำเนินการให้ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องมีการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ศึกษากิจกรรมการดำเนินการ และดูผลตอบรับจากลูกค้า โดยในการดำเนินงานต้องมีการวัดผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กุณฑลลี รื่นรมย์ (2547) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจำเป็นต้องทำความเข้าใจยุคสมัยของตลาดซึ่งมีการแข่งขันกันสูงมาก ดังนั้นหัวใจสำคัญคือการช่วงชิงและรักษาไว้ซึ่งลูกค้าประจำ

ด้วยเหตุนี้แนวคิดการสร้างตลาดใหม่จึงเน้นที่ตัวลูกค้าเป็นหลัก การสร้างความประทับใจให้ลูกค้าถือได้ว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทั้งองค์กรแสวงหาและไม่แสวงหากำไร

2.2.4 ปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือประเมินผลองค์กรในส่วนการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และจัดเก็บข้อมูล รวมถึงปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยในหมวดนี้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) มีเกณฑ์การให้คะแนนเต็มทั้งหมด 80 คะแนนแบ่งออกเป็น ดังนี้

2.2.4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน)

องค์กรจำเป็นต้องอธิบายถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร โดยจะต้องระบุสิ่งต่างๆดังนี้

(1) การวัดผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ องค์กรจำเป็นต้องมีตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญ

ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่ว่าให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีวิธียุทธศาสตร์การดำเนินการที่ทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ และการวัดผลการดำเนินงานมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไม่ทันคาดคิด ซึ่งตัววัดเหล่านี้จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่องค์กรจะสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้

(2) การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ

บทบาทในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร จำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ เพื่อที่นำมาใช้สนับสนุนการทบทวน และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้กับองค์กร ซึ่งองค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

(3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ

วิธีการในการแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญไว้ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และเพื่อสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถตัดสินใจได้ สามารถนำไปปฏิบัติไปในแนวเดียวกันสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

2.2.4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)

องค์กรจำเป็นต้องอธิบายวิธีการที่ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร คู่ค้า รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน โดยวิธีการที่องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรจะประกอบไปด้วย ดังนี้

(1) การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

คุณสมบัติของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรจะประกอบไปด้วย

- แม่นยำ
- ถูกต้องและเชื่อถือได้

- ทักษะ
- ปลอดภัยและเป็นความลับ

ซึ่งองค์กรต้องมีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นให้มีความพร้อมเพื่อใช้งาน และเพื่อให้บุคลากร ลูกจ้างสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ โดยองค์ความรู้ขององค์กรที่จัดเก็บจะต้องสามารถบรรลุผลดังนี้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า
- ความรวดเร็วในการระบุด้าน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์กรจำเป็นจะต้องมีวิธีการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย และเมื่อเกิดกรณีฉุกเฉิน องค์กรจะต้องมีวิธีทำให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการรักษาความปลอดภัยที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงทันต่อเทคโนโลยีในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เสมอ

ดังนั้นองค์กรชั้นนำจำเป็นต้องมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเกิดการปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

โดยการวัด การวิเคราะห์จะเป็นการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร และการจัดการสารสนเทศและความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” ไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายพร้อมๆ กัน คือ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้จึงเป็นส่วนสำคัญที่เชื่อมโยงองค์กรให้ขับเคลื่อนและมีการสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ซึ่งจะต้องมีการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ติดตามผล กระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียนรู้และองค์กรสามารถนำแผนปฏิบัติการมาปรับใช้ได้ตามสถานการณ์

2.2.5 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการเช่นไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร โดยในหมวดนี้จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี โดยในหมวดนี้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) มีเกณฑ์ในการตัดสินคะแนนเต็มทั้งหมด 100 คะแนนแบ่งออกเป็น ดังนี้

2.2.5.1 ความผูกพันของบุคลากร : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล (55 คะแนน)

องค์กรต้องอธิบายถึงวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพัน ให้ค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี วิธีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งอธิบายเกณฑ์การประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นมาปรับใช้เพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

(1) การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

การกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีความแตกต่างตามกลุ่มและภาคส่วนของบุคลากร แต่องค์กรมีหน้าที่ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง รับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางความคิด สังคมและวัฒนธรรม

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นจะต้องสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสามารถผูกพันบุคลากรได้ และต้องพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งเสริมสร้างบุคลากรให้มุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร เป็นสำคัญ

(2) การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำขององค์กร จำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยต่อไปดังต่อไปนี้

- ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
- จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ซึ่งระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรจำเป็นจะต้องตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างานและผู้จัดการ
 - การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
 - การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- องค์กรควรมีวิธีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การประเมินความผูกพันของบุคลากร

องค์กรควรมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีตัววัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งวิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

2.2.5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร : องค์กรควรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

องค์กรควรมีวิธีการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้ทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ การรักษาสภาพบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย มั่นคง และเกื้อหนุนต่อการทำงานซึ่งจะประกอบด้วย

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

องค์กรต้องทราบถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ และสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ โดยอาศัยการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และฝึกอบรมบุคลากร

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร จะช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

(2) บรรยายภาพการทำงานของบุคลากร

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์กรได้ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงสภาวะแวดล้อมต่าง เพื่อส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย และใส่ใจสวัสดิการของพนักงาน โดยองค์กรได้มีการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์เพื่อสนับสนุนบุคลากร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญอย่างยิ่งคือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ การให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ซึ่งปัจจัยหลักประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของบุคลากร และความผูกพันของบุคลากรหรือความภักดีต่อองค์กร

ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

2.2.6 ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ เป็นขั้นตอนวิธีการที่องค์กรออกแบบระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการในการ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อสามารถดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ โดยระบบงานสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงมาตรการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะฉุกเฉิน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้ให้มีเกณฑ์ในการตัดสินคะแนนเต็มทั้งหมด 110 คะแนนแบ่งออกเป็น ดังนี้

2.2.6.1 ระบบงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบระบบงาน (50 คะแนน)

การออกแบบระบบงานขององค์กร คือการกำหนดกระบวนการสำคัญต่างๆ ในองค์กร เช่น การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า การเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งจะประกอบไปด้วย

(1) การออกแบบระบบงาน

เพื่อให้ทราบระบบงานโดยรวม รวมถึงกระบวนการทำงานต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร และแหล่งทรัพยากรที่ใช้ โดยระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในองค์กร

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกำไรหรือผลตอบแทนด้านการเงิน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรมีวิธีจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้าและบุคคลากร

(3) การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน

องค์กรจำเป็นจะต้องมีการวางแผนหรือวิธีการรับมือต่อภัยพิบัติหรือสภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีความพร้อมเตรียมรับมือต่อภัยพิบัติหรือสภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

2.2.6.2 กระบวนการการทำงาน : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ (60 คะแนน)

การอธิบายวิธีการออกแบบ การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติจัดการและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะประกอบไปด้วย

(1) การออกแบบกระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยมีการผสมผสานการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ผสมผสานความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคตมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ มีการพิจารณาของกรอบเวลา ผลผลิตและการควบคุมต้นทุน รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงาน

(2) การจัดการกระบวนการทำงาน

การจัดการกระบวนการทำงานเพื่อให้้องค์กรมั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของการออกแบบ มั่นใจในการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่ง้องค์กรจะต้องมีวิธีการในการนำข้อมูลจากบุคคลากร ลูกค้า คู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว ดังนั้น ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่้องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ จะต้องมีประสิทธิภาพ

ในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของกระบวนการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องออกมาตรการการป้องกันไม่ให้เกิดของเสียหรือความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมถึงการลดต้นทุนค่าประกันภัยหรือการสูญเสียผลิตภัณฑ์ให้น้อยที่สุด นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีวิธีการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ

(3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น รวมทั้งทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการในการนำผลการทบทวนการดำเนินการขององค์กร มาใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร

ดังนั้นจะสรุปได้ว่าการจัดการกระบวนการ คือ การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย จันทรรัักษ์ (2558) ที่กล่าวว่าการจัดการกระบวนการคือการทำงานอย่างเป็นระบบ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และให้เกิดการดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น

2.2.7 ปัจจัยด้านผลลัพธ์

ผลลัพธ์ (Results) ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังรวมถึงผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึง ซึ่งในหมวดสุดท้ายคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2553) ได้ให้น้ำหนักคะแนนมากที่สุด เนื่องจากสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงของรัฐวิสาหกิจเป็นการประมวลผลองค์กรในทุกๆ ด้าน ซึ่งมีเกณฑ์ในการตัดสินคะแนนเต็มทั้งหมด 400 คะแนนแบ่งออกเป็น ดังนี้

2.2.7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

องค์กรสามารถสรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนอง โดยตรงต่อลูกค้า และที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติการและความต้องการขององค์กร สามารถแสดง ผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด รวมทั้งได้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ เหมาะสม ซึ่งการสรุปผลจะประกอบไปด้วยข้อมูลและสารสนเทศดังต่อไปนี้

(1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Product and Process Results)

การเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ บริการที่ความสำคัญต่อลูกค้าในปัจจุบัน และเปรียบเทียบผลลัพธ์เหล่านี้กับผลการดำเนินการของ คู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

(2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ สำคัญๆ ของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน ที่สำคัญได้ รวมทั้งผลิตผล รอบเวลาและตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ นวัตกรรมของกระบวนการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะการณ์ฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ที่อาจเกิดขึ้นด้วย

2.2.7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Results) : ผลการ ดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

องค์กรจะสรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ และความผูกพัน โดยจะแสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้ แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ การแสดงผลและสารสนเทศจะต้องประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results) และ ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ซึ่งองค์กรจะทำสรุปเปรียบเทียบความคล้ายหรือความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกันมีลักษณะคล้ายหรือแตกต่างกัน

2.2.7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) : ผล การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

องค์กรได้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้าน สภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความ

หลากหลาย ตามกลุ่ม และตามประเภทของบุคลากรรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในการสรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรจะประกอบไปด้วย

(1) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

จะประกอบไปด้วยขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) และกำลังคนขององค์กร (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร นอกจากนี้ยังรวมถึงบรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate) สุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ

2.2.7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กรรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม จะประกอบไปด้วย

- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Leadership, Governance and Societal Responsibility Results)
- ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

2.2.7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

การสรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด แสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ซึ่งจะประกอบไปด้วย

(1) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด จะประกอบไปด้วย

- ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance) ในปัจจุบัน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance)

- ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance) รวมถึง ส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่

ดังนั้นจะสรุปได้ว่า การดำเนินด้านผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในด้านต่างๆ โดยอาศัยหลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 ด้านคือ

- (1) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
- (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) ด้านการพัฒนาองค์กร

2.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง SEPA กับความสำเร็จทางการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสำเร็จทางการเงินสัมพันธ์การวัดผลขององค์กร โดยในงานวิจัยของ นกตล ร่มโพธิ์ (2553) กล่าวว่าความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความสำเร็จในเชิงการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้การวัดที่เกี่ยวข้องกับกำไรที่องค์กรสามารถสร้างได้ภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ กับ ความสำเร็จทางด้านการตลาด ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับมูลค่าขององค์กรในสายตานักลงทุน

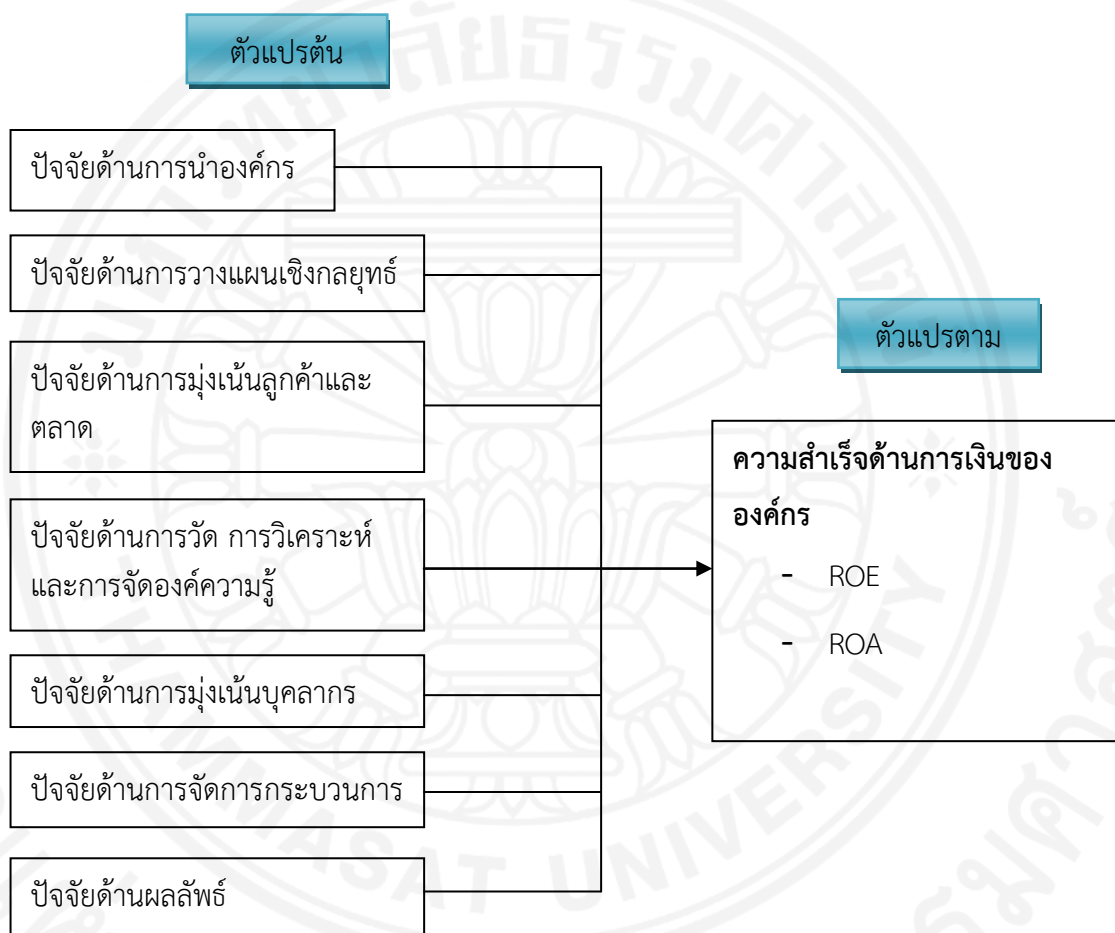
ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้วัดความสำเร็จทางด้านการเงิน 2 ด้านคือ

- (1) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return of Assets : ROA) เป็นตัววัดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรในการทำกำไรจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่มีอยู่
- (2) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (Return of Equipment : ROE) ซึ่งเป็นตัววัดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรในการทำกำไรจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (หุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ)

ในส่วนของ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) และ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE) จะเป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ซึ่งอัตราความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio) จะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้วัดความสามารถในการทำกำไรขององค์กรแต่ละองค์กร นักวิเคราะห์ทางการเงินส่วนใหญ่จะประเมินผลประกอบการจากรายได้ สินทรัพย์ ส่วนของผู้ถือหุ้นหรือมูลค่าหุ้น (วัลลภ พิเชษฐกุล, 2545)

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษางานวิจัยนี้ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการกำหนดดัชนีวัดผล SEPA



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 การออกแบบงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อมาทำการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

3.2 ตัวแปรในงานวิจัยและสมมุติฐาน

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม รายละเอียดดังนี้

3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้จากการเก็บข้อมูลผลการประเมินโดยระบบ SEPA ขององค์กรรัฐวิสาหกิจย้อนหลังในแต่ละด้านของ SEPA ทั้งหมด 7 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2558) ได้แก่

- (1) ปัจจัยด้านการนำองค์กร
- (2) ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- (4) ปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้
- (5) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (6) ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ
- (7) ปัจจัยด้านผลลัพธ์

3.2.2 ตัวแปรตาม การใช้เครื่องมือทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยข้อมูลได้มาจากงบการเงินประจำปีของแต่ละองค์กร ที่ได้รับการรับรองโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ได้แก่

- (1) Return of Asset (ROA)
- (2) Return of Equity (ROE)

3.2.3 สมมติฐานในการวิจัย

การศึกษาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีการกำหนดกลุ่มปัจจัยทั้งหมด 7 กลุ่มเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และตอบคำถามวิจัยถึงปัจจัยที่ความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมากที่สุดต่อไป ซึ่งสมมติฐานของงานวิจัยนี้มีทั้งสิ้น 7 ข้อ ได้แก่

- (1) ปัจจัยด้านการนำองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (2) ปัจจัยด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (3) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (4) ปัจจัยด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้ ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (5) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (6) ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
- (7) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

3.3 การออกแบบกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ องค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่เข้าสู่ระบบ SEPA ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 53 กลุ่มตัวอย่าง (ดูรายละเอียดชื่อองค์กรรัฐวิสาหกิจในภาคผนวก) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2558)

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้รูปแบบการสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการเก็บแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานตัวแทนองค์กรรัฐวิสาหกิจองค์กรละ 1 ตัวอย่างและมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังที่แสดงไว้ข้างต้น ซึ่ง

แบบสอบถามชุดนี้ออกแบบมาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กรการวัดผลองค์กร/ ในส่วนนี้จะประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 คำถาม เป็นการสอบถามเกี่ยวกับชื่อองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำอยู่และคำถามเกี่ยวกับการใช้ SEPA ในการวัดผลองค์กรในปัจจุบันซึ่งคำถามจะอยู่ในรูปปรนัย และอัตนัย

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินจากการใช้นโยบาย SEPA ทั้ง 7 ด้าน 7 คำถามในส่วนนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้ง 7 ด้านกับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรวมทั้งสิ้น 17 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามในส่วนนี้จะประกอบด้วย 5 คำถาม เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวในด้านต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานในองค์กร โดยคำถามจะอยู่ในรูปปรนัย

3.4.1 การวัดค่าตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเกณฑ์การให้คะแนน

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการวัดผล SEPA กับผลสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจจะประเมินโดยใช้ตัววัดแบบการเลือกระดับความเห็นตั้งแต่น้อยไปมาก (Five - Point Likert Scales) ซึ่งมีช่วงเกณฑ์การให้คะแนนตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 ซึ่งแสดงความหมายของคะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.1

เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับความเห็นในระดับต่างๆ

ระดับความเห็น	ระดับคะแนน
ไม่เห็นด้วย	1 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5 คะแนน

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น เป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ตารางที่ 3.2

การแปลผลของค่าเฉลี่ยคะแนนในระดับต่างๆ

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 - 1.80	ไม่เห็นด้วย
1.81 - 2.60	เห็นด้วยน้อย
2.61 - 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
3.41 - 4.20	เห็นด้วยมาก
4.21 - 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ SEPA กับความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของตัวแทนพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 53 รายและข้อมูลค่าความสำเร็จทางด้านการเงินของงบการเงินขององค์กรฯ คือ ค่า ROE และ ROA ปี 2557 จากรายงานงบการเงินของแต่ละองค์กรฯ

3.6 วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลดังนี้

3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ศึกษาลักษณะการกระจายของข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และ ประสบการณ์ทำงานในองค์กร ด้วยค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดขององค์กรในระบบ SEPA ของกลุ่มตัวอย่าง

3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression) เพื่ออธิบายผลของตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA ในการจัดทำนโยบายองค์กรกับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยในการวัดความสำเร็จทางการเงินขององค์กรจะใช้ผลประกอบการ Return on Equity (ROE) และ Return of Asset (ROA) ขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างหรือไม่

ในบทที่ 4 นี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาทำการประมวลผล และวิเคราะห์ค่าทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยจะทำการวิเคราะห์ผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ คือ ROE และ ROA

4.1 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามแบบเจาะจงโดยทำการติดต่อไปยังหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 53 องค์กรเพื่อมาทำการวิเคราะห์ โดยมีระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามประมาณ 1 เดือน (ธันวาคม 2558 ถึง มกราคม 2559) ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งสิ้น 53 ชุด และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
1.เพศ		
ชาย	22	41.5%
หญิง	31	58.5%

ตารางที่ 4.1

แสดงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (%)
2.อายุ		
20 – 30 ปี	33	62.2%
31 - 40 ปี	12	22.6%
40 - 50 ปี	8	15.2%
51 ขึ้นไป	0	0%
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	38	71.7%
ปริญญาโท	13	24.5%
สูงกว่าปริญญาโท	2	3.8%
อื่นๆ	0	0%
4. ตำแหน่งของท่านอยู่ระดับใดในองค์กร		
ระดับพนักงาน	44	83.0%
ระดับผู้บริหาร	9	17%
5. ประสบการณ์ทำงานในองค์กร		
1 ปี หรือ น้อยกว่า	4	7.6%
2 – 4 ปี	28	52.8%
5 – 10 ปี	11	20.7%
มากกว่า 10 ปี	10	18.9%

จากตารางที่ 4.1 พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง สามารถแบ่งออกเป็น เพศชาย 41.5% และ เพศหญิง 58.5% โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 20-30 ปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 62.2% ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.7% มีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับพนักงานคิดเป็นร้อยละ 83.0% และมีประสบการณ์ทำงาน 2 – 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.8% ของกลุ่มตัวอย่าง

4.2 คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อตัววัดของตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ กับตัวแปรตามความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจวิเคราะห้ปัจจัย คือ ROE และ ROA

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระจากการทบทวนวรรณกรรม

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
1.ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการนำองค์กร			
1.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ได้สำเร็จในระดับใด	3.47	.54	มาก
1.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ ได้สำเร็จในระดับใด	3.81	.68	มาก
2. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์			
2.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ ได้สำเร็จในระดับใด	3.87	.589	มาก
2.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้สำเร็จในระดับใด	3.89	.609	มาก
3.ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด			
3.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการสร้างความผูกพันของลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด	3.87	.482	มาก
3.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการรับฟังเสียงของลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด	4.02	.69311	มาก

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	การแปลค่า
4. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้			
4.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้สำเร็จในระดับใด	3.85	.770	มาก
4.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้สำเร็จในระดับใด	4.00	.679	มาก
5. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร			
5.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด	3.79	.689	มาก
5.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด	3.70	.638	มาก
6. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการจัดการกระบวนการ			
6.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการระบบงาน ได้สำเร็จในระดับใด	3.92	.756	มาก
6.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการกระบวนการการทำงาน ได้สำเร็จในระดับใด	3.90	.79	มาก
7. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านผลลัพธ์			
7.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ได้สำเร็จในระดับใด	3.74	.486	มาก
7.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด	3.79	.567	มาก
7.3 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด	3.75	.515	มาก

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระจากการทบทวนวรรณกรรม (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลค่า
7.4 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ได้สำเร็จในระดับใด	3.92	.615	มาก
7.5 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ได้สำเร็จในระดับใด	3.69	.638	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าตัวแปรอิสระที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย 5 อันดับแรก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ประกอบไปด้วย

1. ตัวแปรอิสระด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในเรื่องการนำ SEPA มาใช้ในการรับฟังเสียงของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.02
2. ตัวแปรอิสระด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดองค์ความรู้ ในเรื่องการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
3. ตัวแปรอิสระด้านการจัดการกระบวนการ ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการระบบงาน และตัวแปรอิสระด้านผลลัพธ์ ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากัน เท่ากับ 3.92
4. ตัวแปรอิสระด้านการจัดการกระบวนการ ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการกระบวนการการทำงานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90

ส่วนตัวแปรอิสระที่มีคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 5 อันดับสุดท้าย ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระด้านการนำองค์กร ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ในการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.47
2. ตัวแปรอิสระด้านผลลัพธ์ ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
3. ตัวแปรอิสระด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ในเรื่องของการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

4. ตัวแปรอิสระด้านผลลัพธ์ ในเรื่องการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 3.74

5. ตัวแปรอิสระด้านผลลัพธ์ ในเรื่องการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	ค่าเฉลี่ย (%)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ROE	06.07	71.80
ROA	00.34	15.94

จากการเก็บข้อมูลด้านความสำเร็จทางการเงินของกลุ่มตัวอย่างจากรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจจะทำให้เราได้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามคือ ROE และ ROA มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 6.07% และ 0.34% ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัย

ในการวิเคราะห์ ปัจจัย ผู้ทำการวิจัยได้ทำการหาค่าเฉลี่ยระดับคะแนนของตัวแปรอิสระตามการจัดกลุ่มเกณฑ์การให้คะแนนของระบบ SEPA ซึ่งมีผลตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัววัดของตัวแปรอิสระที่ได้ทำการแบ่งกลุ่ม

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การนำองค์กร	3.64	.503
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.87	.459
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3.94	.506
การวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้	3.92	.660

ตัวแปรอิสระ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การมุ่งเน้นบุคลากร	3.74	.585
การจัดการกระบวนการ	3.91	.677
ผลลัพธ์	3.78	.455

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 กลุ่ม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีคู่ตัววัดหลายตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีเพียงตัวแปรอิสระเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ROA ซึ่งคือตัวแปรอิสระด้านความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านผลลัพธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.395 ส่วน ROE นั้นไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระใดๆ เลย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ นอกเหนือจากนี้ ยังพบว่า ตัวแปรตามทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ 0.28

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยใช้แบบ Enter Multiple Regression ซึ่งใช้แบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลครบถ้วน จำนวน 53 ชุดแทน คะแนนการประเมินผลของระบบที่มีต่อองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยใช้แบบสอบถามในแต่ละชุดได้ตัวแทนพนักงานรัฐวิสาหกิจในแต่ละองค์กรทั้ง 53 องค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 2 รอบ เนื่องจากมีตัวแปรตามทั้งสิ้น 2 ตัว คือ ROE และ ROA ทำให้ได้ค่าออกมาดังนี้

4.4 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

4.4.1 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับ ROE

ตารางที่ 4.5

แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว กับ ROE

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	-.012	.72

ตารางที่ 4.6

แสดงผลทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว กับ ROE

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3.342	7	.477	.915	.504 ^b
	Residual	23.494	45	.522		
	Total	26.837	52			

ตารางที่ 4.7

แสดงสมการการถดถอยระหว่าง ROE กับตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-1.480	1.324				
1. การนำองค์กร	.210	.236	.147	.890	.378	.711	1.407
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	.071	.244	.046	.293	.771	.804	1.244
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	-.236	.221	-.166	-1.068	.291	.801	1.249
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้	-.003	.179	-.003	-.019	.985	.722	1.386
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	.182	.179	.148	1.015	.315	.914	1.094
6. การจัดการกระบวนการ	-.172	.174	-.162	-.986	.330	.721	1.387
7. ผลลัพธ์	.379	.271	.240	1.401	.168	.663	1.509

จากตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) เท่ากับ 0.125 และตารางที่ 4.6 พบว่า F-test มีค่า Sig.0.504 ซึ่งมีความมากกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ แสดงว่าไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับค่า ROE ดังนั้นจึงไม่สามารถ วิเคราะห์สมการถดถอยของตัวแปรอิสระทั้ง 7 กับค่า ROE นี้ได้

4.4.2 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับ ROA

ตารางที่ 4.8

แสดงประสิทธิภาพของสมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว กับ ROA

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 ^a	.202	.078	.15

ตารางที่ 4.9

แสดงผลทดสอบสมมติฐานภาพรวมในสมการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัว กับ ROA

Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.267	7	.038	1.627	.152 ^b
	Residual	1.055	45	.023		
	Total	1.322	52			

ตารางที่ 4.10
แสดงสมการการถดถอยระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวกับ ROA

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
(Constant)	-.621	.281		-2.215	.032		
1. การนำองค์กร	.018	.050	.057	.358	.722	.711	1.407
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	.039	.052	.112	.753	.455	.804	1.244
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	.031	.047	.098	.661	.512	.801	1.249
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้	-.012	.038	-.050	-.318	.752	.722	1.386
5. การมุ่งเน้นบุคลากร	-.038	.038	-.138	-.992	.327	.914	1.094
6. การจัดการกระบวนการ	-.005	.037	-.021	-.133	.895	.721	1.387
7. ผลลัพธ์	.131	.057	.373	2.278	.028	.663	1.509

จากตารางที่ 4.8 มีค่าสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (R Square) เท่ากับ 0.202 และตารางที่ 4.9 พบว่า F-test มีค่า Sig.0.142 ซึ่งมีความมากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ $\alpha = 0.05$ จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ แสดงว่าไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับค่า ROA

ดังนั้นจึงไม่สามารถวิเคราะห์สมการถดถอยของตัวแปรอิสระทั้ง 7 กับค่า ROA นี้ได้

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับ ROE และ ROA พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวนั้น ไม่มีตัวแปรอิสระตัวแปรใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสำเร็จทางการเงิน

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรกับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน อาจเป็นผลมาจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยผู้บริหาร ซึ่งจะกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และแนวทิศทางการดำเนินงานไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลกำไรขององค์กร เพราะองค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไร จึงทำให้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยขัดแย้งของ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์ (2551) ที่ได้กล่าวว่าการนำองค์กรก็เพื่อเน้นพัฒนาแก้ไของค์กรในบทบาทของผู้บริหาร การดูแล ควบคุมการจัดการของตนเองที่ดีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการทบทวนผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา จิรภักคพงศ์ (2556) ว่าการนำองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน มีการระบุนโยบายของงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างชัดเจน และต้องมีการแบ่งแยกกระจายอำนาจสายบังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

(2) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน อาจเป็นผลมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลกำไรสูงสุดหรือการสร้างองค์กรให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไร

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดกับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน อาจเป็นผลมาจากองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นหลัก โดยไม่ได้เน้นที่กระบวนการและวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค และการสร้างความพึงพอใจที่เกิดจากการใช้บริการ ซึ่งทำให้กระบวนการดำเนินการไม่ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ไม่ได้มีการศึกษากิจกรรมการดำเนินการ และดูแลตอบรับจากลูกค้า โดยในการดำเนินงานต้องมีการไม่ได้วัดผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ กุณชวลี รื่นรมย์ (2547) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจำเป็นต้องทำความเข้าใจยุคสมัยของตลาดซึ่งมีการแข่งขันกันสูงมาก ดังนั้นหัวใจสำคัญคือการช่วงชิงและรักษาไว้ซึ่งลูกค้าประจำ ด้วยเหตุนี้แสดงให้เห็น

ว่าองค์กรไม่ได้เน้นที่ตัวลูกค้าเป็นหลัก ไม่ได้เน้นการสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และไม่ได้ถือว่าการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้กับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวเนื่องกัน อาจเป็นผลมาจากองค์กรมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เป็นแนวทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเกิดการปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไรจึงทำให้การวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลกำไรสูงสุดขององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2549) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” ไว้ว่า การจัดการความรู้คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายพร้อมๆ กัน คือ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

(5) ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นบุคลากรกับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวเนื่องกัน อาจเป็นผลมาจากองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไร

(6) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระบวนการกับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวเนื่องกัน อาจเป็นผลมาจาก การปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไร จึงขัดแย้งกับแนวคิดของ สมชาย จันทร์รักษ์ (2558) ที่กล่าวว่า การจัดการกระบวนการคือการทำงานอย่างเป็นระบบ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และให้เกิดการดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น

(7) ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับความสำเร็จทางการเงิน ไม่มีความเกี่ยวเนื่องกัน อาจเป็นผลมาจาก การตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในด้านต่างๆ ไม่ได้มุ่งเน้นแสวงหาผลกำไรหรือผลประกอบการต่างๆ จึงทำให้ระบบการประเมินผลที่ส่วนราชการได้ดำเนินการไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลกำไร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ นั้นเป็นไปด้วยความยากลำบากไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือจะเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กรที่นับวันจะมีความเข้มข้นมากขึ้นทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องหาตัวช่วยในการพัฒนาองค์กรของตนให้สามารถยืนหยัดอยู่ในตลาดได้ซึ่งตัวช่วยตัวหนึ่งที่เป็นเครื่องมือที่คอยช่วยบ่งชี้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรคือเครื่องมือที่เรียกว่า การวัดผลองค์กร ซึ่งเครื่องมือนี้ก็จะมียหลายรูปแบบโดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการจะต้องสร้างตัวชี้วัดนี้ขึ้น เพื่อทำการวัดขององค์กรของตน ซึ่งตัวชี้วัดจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่และจะต้องตอบคำถามของผู้บริหารได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะเป็นงานวิจัยที่จะทำการวิเคราะห์เครื่องมือวัดผลองค์กรในระบบงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย ที่เรียกว่า State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงิน 2 ตัว คือ Return of Equity (ROE) และ Return of Asset (ROA) ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามแบบเจาะจงให้กับรัฐวิสาหกิจในแต่ละที่ จำนวน 53 ชุด มาทำการวิเคราะห์ โดยมีระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามประมาณ 1 เดือน (เดือนธันวาคม 2558 ถึง มกราคม 2559) ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งสิ้น 53 ชุด เมื่อเรานำเอาข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 53 ท่าน มาทำการวิเคราะห์ผลวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1 การอภิปรายและสรุปผลงานวิจัย

5.1.1 ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ กับตัวแปรตามความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

จากผลงานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สรุปความสัมพันธ์ได้ว่าไม่มีตัวแปรอิสระใดเลยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้อาจมีผลมาจากการที่ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ นั้น เป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร จึงทำให้การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลประกอบการกำไรสูงสุดหรือผลประกอบการต่างๆ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นเพียงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การจัดการกระบวนการ การวัดการวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้ หรือการการมุ่งเน้นบุคลากรก็เป็นเพียงเพื่อการยั่งยืนขององค์กร

มิได้ทำเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ ดังนั้นจึงทำให้ ROE และ ROA ไม่สามารถใช้สะท้อนผลการดำเนินการทั้งหมดขององค์กรได้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจ

จากการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ทำให้ทราบว่า State Enterprise Performance Appraisal : SEPA เป็นการวัดผลการดำเนินงานแต่ละองค์กรรัฐวิสาหกิจให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและเกิดการแข่งขันระหว่างองค์กร แต่ SEPA เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ให้มีการนำ Balanced Scorecard หรือ KPI มาร่วมวัดผลการดำเนินงานเพิ่มเติมในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันต่อไปอย่างยั่งยืน

5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลผลคะแนนที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นผู้วัดได้ รวมถึงไม่สามารถเข้าถึงหน่วยงานหรือผู้ดูแลการวัดประเมินผล SEPA ของแต่ละองค์กรรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงเลือกวิธีแจกแบบสอบถามแทน โดยให้พนักงานของแต่ละองค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นตัวแทนข้อมูลของแต่ละองค์กรรัฐวิสาหกิจจำนวน 53 ราย ดังนั้นอาจทำให้ผลการศึกษามีการคลาดเคลื่อนได้

5.4 ข้อเสนอแนะงานวิจัยต่อเนื่อง

5.4.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ความสำเร็จทางการเงินขององค์กรรัฐวิสาหกิจกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวอื่นๆ เพิ่มเติม

5.4.2 ควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ของ SEPA กับความสำเร็จขององค์กรในด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ เกิดขึ้นและสามารถขยายผลการวิจัยออกไป

รายการอ้างอิง

- กฤษณี รื่นรมย์ เพลินทิพย์ โกเมศโสภา และ สาวิกา อุณหนนท์. (2547). *การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
สร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์
ชลธิชา จิรภัคพงศ์ และคณะ. 2556. *(คุณภาพการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัย .แพร่: มหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย*
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ
พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์ .(2551). *หมวด 1 การนำองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- วิจารณ์ พานิช. (2549) *KM วันละคำ จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM*. กรุงเทพฯ: ตาตา
พับลิเคชั่น
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.) 2543), *การวางแผนกลยุทธ์ .เครื่องมือนำทางองค์การแบบการมีส่วนร่วม :*
น .6-15. กรุงเทพฯ
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สำนักงาน; สืบค้นเมื่อวันที่
[ตุลาคม 2558]. จาก <http://www.sepo.go.th/2011-06-07-03-19-08/2011-06-07-08-29-11.htm>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: สำนักงาน; สืบค้นเมื่อวันที่
[ตุลาคม 2558] จาก
http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=755



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อองค์กรรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA

รายชื่อองค์กรรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบ SEPA

มีทั้งหมด 53 องค์กร ประกอบด้วย (www.sepo.go.th)

สาขาพลังงาน

- | | |
|----------------------------------|--------|
| 1) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) | (ปตท.) |
| 2) การไฟฟ้านครหลวง | (กฟน.) |
| 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค | (กฟภ.) |
| 4) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย | (กฟผ.) |

สาขาขนส่ง

- | | |
|---|---------|
| 5) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย | (กทพ.) |
| 6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย | (กทท.) |
| 7) การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย | (รฟม.) |
| 8) การรถไฟแห่งประเทศไทย | (รฟท.) |
| 9) บริษัท ขนส่ง จำกัด | (บขส.) |
| 10) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ | (ขสมก.) |
| 11) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) | (ทอท.) |
| 12) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) | (บกท.) |
| 13) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด | (บวท.) |

- | | |
|-------------------------|--------|
| 14) สถาบันการบินพลเรือน | (สบพ.) |
|-------------------------|--------|

สาขาการสื่อสาร

- | | |
|--|----------|
| 15) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) | (อสมท.) |
| 16) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด | (ปณท.) |
| 17) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) | (ทีโอที) |
| 18) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) | (กสท.) |

สาขาสาธารณูปโภค

- | | |
|---|--------|
| 19) การเคหะแห่งชาติ | (กคช.) |
| 20) การประปานครหลวง | (กปน.) |
| 21) การประปาส่วนภูมิภาค | (กปภ.) |
| 22) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย | (กนอ.) |
| 23) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด | (ธพส.) |

24) องค์การจัดการน้ำเสีย (อจน.)

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์

25) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (รพ.ตร.)

26) โรงงานไฟ กรรมสรรพสามิต

27) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง (รยส.)

28) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล (สสร.)

29) องค์การตลาด (อต.)

30) บริษัท อยู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.)

สาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ

31) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อตก.)

32) สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.)

33) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อศค.)

34) องค์การสะพานปลา (อสป.)

35) องค์การคลังสินค้า (อคส.)

36) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.)

37) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อสพ.)

38) องค์การสวนสัตว์ (ออส.)

39) องค์การสวนยาง (อสย.)

สาขาสังคมและเทคโนโลยี

40) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

41) การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.)

42) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.)

43) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.)

44) องค์การเภสัชกรรม (อภ.)

สาขาการเงิน

45) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ธกท.)

46) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)

47) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

48) ธนาคารออมสิน (ธอส.)

49) ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.)

50) บริษัทตลาดรองสินเชื่อบุคคล (บตท.)

- 51) บริษัทประกันสินเชื่อบุคคลขนาดย่อม (บสย.)
- 52) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.)
- 53) สำนักงานธรรมาภิบาล กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.)





ภาคผนวก ข
ตัวอย่างแบบสอบถาม



แบบสอบถาม

งานวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) ของหลักสูตรโครงการปริญญาโททางการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2558 เพื่อสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ SEPA กับความสำเร็จทางการเงินของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กร/การวัดผลองค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินจากการใช้นโยบาย SEPA ทั้ง 7 ด้าน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การตอบแบบสอบถามชุดนี้ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อ ให้ตรงกับความเห็นของท่าน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับและจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่เอื้อเพื่อให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้ด้วย

น.ส.ศรีษมา ไชยเวช

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

หมายเหตุ : โปรดตอบแบบสอบถามและส่งคืนภายในวันที่ 14 ธันวาคม 2558 มาที่ e-mail : cresama.c@gmail.com

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กร/การวัดผลองค์กร

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ให้ตรงกับความจริงของท่านหรือกรอกข้อความในช่องว่างที่กำหนด

1. ชื่อองค์กรของท่าน _____
2. องค์กรของท่านได้ใช้เครื่องมือประเมินผลองค์กร/วัดผลองค์กร (SEPA) ในการจัดทำนโยบายหรือไม่

<input type="checkbox"/> 1. ใช่	<input type="checkbox"/> 2. ไม่ใช่
---------------------------------	------------------------------------
3. ท่านคิดว่าระบบการวัดผลองค์กร (SEPA) ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่

<input type="checkbox"/> 1. ส่งผลต่อความสำเร็จ	<input type="checkbox"/> 2. ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ
--	---
4. องค์กรของท่านเริ่มใช้ระบบการวัดผลองค์กร (SEPA) ตั้งแต่เมื่อไหร่ (โปรดระบุเป็นปี พ.ศ.)

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินจากการใช้นโยบาย SEPA ทั้ง 7 ด้าน

นิยามและคำจำกัดความของ State Enterprise Performance Appraisal : SEPA

State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) เป็นระบบการประเมินผลในรูปแบบขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่ผสมผสานระหว่างระบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิม โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความเป็นเหตุเป็นผล สามารถใช้ร่วมกับเครื่องมือการจัดการอื่นๆ และสามารถปรับใช้กับทุกรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเป็นเกณฑ์ที่สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบ (Systemic Thinking) เพื่อให้เป้าหมายของรัฐวิสาหกิจมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2557) โดยจัดประเภทเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร คือ การประเมินผลการกระทำของผู้นำระดับสูงขององค์กรว่าได้มีการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนเช่นไร รวมถึงตรวจวัดประเมินผลการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตรวจประเมินผลว่าองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

3. การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันนี้จะครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟัง “เสียงของลูกค้า” และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือประเมินผลองค์กรในส่วนการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และจัดเก็บข้อมูล รวมถึงปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

5. การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการเช่นไรในการสร้างความผูกพันจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร โดยในหมวดนี้จะพิจารณาความสามารถขององค์กรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี

6. การจัดการกระบวนการ เป็นขั้นตอนวิธีการที่องค์กรออกแบบระบบงาน รวมทั้งมีวิธีการในการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อสามารถดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ โดยระบบงานสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมถึงมาตรการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะฉุกเฉิน

7. ผลลัพธ์ (Results) ผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังรวมถึงผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นๆ ที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึง

ความหมายของการอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

Return of Assets (ROA) คือ อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมทั้งหมด เป็นการวัดว่าสินทรัพย์รวมของกิจการก่อให้เกิดกำไรได้มากน้อยแค่ไหน

Return of Equipment (ROE) คือ อัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิต่อผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ เป็นการวัดว่าเงินลงทุนที่ผู้ถือหุ้นลงไปเอาไปสร้างกำไรให้กับกิจการเท่าใด

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ในช่อง ให้ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

1. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการนำองค์กร	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
1.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ได้สำเร็จในระดับใด						
1.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ ได้สำเร็จในระดับใด						

2. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
2.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ ได้สำเร็จในระดับใด						
2.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้สำเร็จในระดับใด						

3. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
3.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการสร้างความผูกพันของลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด						
3.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการรับฟังเสียงของลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด						

4. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดองค์ความรู้	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
4.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ได้สำเร็จในระดับใด						
4.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้สำเร็จในระดับใด						

5. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
5.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด						
5.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการสภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด						

6. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านการจัดการกระบวนการ	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	ไม่สามารถประเมินได้ (N/A)
6.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการระบบงาน ได้สำเร็จในระดับใด						
6.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ในการจัดการกระบวนการการทำงาน ได้สำเร็จในระดับใด						

7. ความสำเร็จของการใช้ SEPA ใน ด้านผลลัพธ์	ระดับความสำเร็จ					
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	ไม่สามารถ ประเมินได้ (N/A)
7.1 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้าน ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ได้สำเร็จในระดับใด						
7.2 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นลูกค้า ได้สำเร็จในระดับใด						
7.3 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ได้สำเร็จในระดับใด						
7.4 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้าน การนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ได้ สำเร็จในระดับใด						
7.5 ท่านคิดว่าการนำ SEPA มาใช้ผลลัพธ์ด้าน การเงินและตลาด ได้สำเร็จในระดับใด						

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ให้ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. 20 – 30 ปี 2. 31 – 40 ปี
 3. 41 – 50 ปี 4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 1.ปริญญาตรี 2.ปริญญาโท
 3.ปริญญาเอก 4. อื่นๆ โปรดระบุ

4. ตำแหน่งของท่านอยู่ในระดับใดขององค์กร

1. ระดับพนักงาน 2. ระดับผู้บริหาร

5. ประสบการณ์ทำงานในองค์กร

1. 1 ปี หรือ น้อยกว่า 2. 2 – 4 ปี
 3. 5 – 10 ปี 4. มากกว่า 10 ปี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้



ภาคผนวก ค
ตาราง Correlations

หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Correlations

		ROE	ROA	group1	group2	group3	group4	group5	group6	group7
ROE	Pearson Correlation	1	.280	.172	.138	-.092	.022	.177	.016	.225
	Sig. (2-tailed)		.043	.218	.326	.512	.873	.204	.908	.105
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
ROA	Pearson Correlation	.280	1	.207	.242	.189	.142	-.052	.140	.395**
	Sig. (2-tailed)	.043		.137	.080	.174	.310	.710	.318	.003
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group1	Pearson Correlation	.172	.207	1	.389**	.164	.148	.141	.416**	.340
	Sig. (2-tailed)	.218	.137		.004	.241	.289	.314	.002	.013
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group2	Pearson Correlation	.138	.242	.389**	1	.052	.096	.025	.213	.311
	Sig. (2-tailed)	.326	.080	.004		.710	.495	.861	.125	.023
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group3	Pearson Correlation	-.092	.189	.164	.052	1	.418**	.032	.140	.279
	Sig. (2-tailed)	.512	.174	.241	.710		.002	.823	.318	.043
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group4	Pearson Correlation	.022	.142	.148	.096	.418**	1	.099	.265	.405**
	Sig. (2-tailed)	.873	.310	.289	.495	.002		.483	.055	.003
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group5	Pearson Correlation	.177	-.052	.141	.025	.032	.099	1	.248	.220
	Sig. (2-tailed)	.204	.710	.314	.861	.823	.483		.074	.113
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group6	Pearson Correlation	.016	.140	.416**	.213	.140	.265	.248	1	.394**
	Sig. (2-tailed)	.908	.318	.002	.125	.318	.055	.074		.003
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
group7	Pearson Correlation	.225	.395**	.340	.311	.279	.405**	.220	.394**	1
	Sig. (2-tailed)	.105	.003	.013	.023	.043	.003	.113	.003	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ประวัติการศึกษา

ชื่อ	นางสาว ศรีษมา ไชยเวช
วันเดือนปีเกิด	23 พฤษภาคม พ.ศ. 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชีระดับ 5 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2553 – 2555: ผู้ช่วยผู้สอบบัญชี บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มทสุ ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน: พนักงานบัญชีระดับ 5 การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

