



อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ
ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

THE INFLUENCES OF HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONAL DESIGN FACTORS
TOWARD ORGANIZATIONAL OUTCOMES AMONG WORKING POPULATION
IN BANGKOK METROPOLIS AND MUNICIPALITIES

ภาวณพรวิสุทธิ์ จิวัตถนิน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2565

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ
ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

THE INFLUENCES OF HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONAL DESIGN FACTORS
TOWARD ORGANIZATIONAL OUTCOMES AMONG WORKING POPULATION
IN BANGKOK METROPOLIS AND MUNICIPALITIES



A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
(Business Administration(Management))
Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ
ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
ของ
ภรณ์พรรัสมิ์ จิวัดธนิน

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.ธนภูมิ อดิเวทิน) (รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ)

ชื่อเรื่อง	อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อ ผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
ผู้วิจัย	ภรณ์พรวิมล จิวัดธนิน
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ธนภูมิ อติเวทิน

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 490 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการทดสอบที ค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ เลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี สถานภาพโสด มีการศึกษาระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษากลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์และการบัญชี เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน ผลการทดสอบสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า 1) ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันประกอบด้วย ระดับการศึกษาสูงสุด และอาชีพ มีผลลัพธ์องค์การต่างกัน 2) อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การร้อยละ 77.40

คำสำคัญ : การออกแบบองค์การ, องค์การสมรรถนะสูง, ผลลัพธ์องค์การ, เทคโนโลยี, การบริหารผลการปฏิบัติงาน, รางวัลและการยอมรับ, ความเป็นผู้นำ, การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

Title	THE INFLUENCES OF HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONAL DESIGN FACTORS TOWARD ORGANIZATIONAL OUTCOMES AMONG WORKING POPULATION IN BANGKOK METROPOLIS AND MUNICIPALITIES
Author	PARANPORN RAS GEWATTHANIN
Degree	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Dr. Tanapoom Ativetin

The objective of this independent study aims to explore the influences of high-performance organizational design factors toward organizational outcomes among the working population in the Bangkok metropolitan area. There were 490 participants who used a questionnaire to collect the data. The statistics used for data analysis consisted of percentage, mean, standard deviation, an independent t-test, One-Way ANOVA, and the Enter method of multiple linear regression. The statistically significant level was set at a level of 0.05 (95%). Regarding the results that most respondents were women, around 31-40 years of age, single, with a bachelor's degree of education, graduated from the Humanities, Social Sciences, Business Administration, Commerce and Accountancy faculties, worked as private company employees, operations officers, and a salary of 30,000.00 THB and below. The results of the hypothesis testing had a level of statistical significance of 0.05 and revealed the following: (1) the working population with different personal characteristics consisted of the highest level of education and their occupations had different organizational outcomes; and (2) the influence of high-performance organizational design factors consisted of technology and operation systems, personnel, human resources management and skill, performance management, awards and recognition, leadership and management styles, and succession planning had a positive effect on organizational outcomes at 77.40%.

Keyword : Organizational design, High performance organization, Organizational outcomes, Technology, Performance management, Reward and recognition, Leadership, Succession planning

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร.ธนภูมิ อติเวทิน ที่ให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเสนอแนะ ประเด็นที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งนี้รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐยา ประดิษฐ์สุวรรณ และอาจารย์ ดร.นาฏอนงค์ นามบุตดี ที่ได้ให้การตรวจสอบ แนะนำ เสนอแนะ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในศูนย์การจัดการหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ตลอดการศึกษา และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่โครงการฯ ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และอำนวยความสะดวกต่างๆเป็นอย่างดี มาตลอดการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อนๆ SWUMBA รุ่น 22 เอกการจัดการทุกคนที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเดินทางกับการสานฝันการเรียนต่อปริญญาโทมาบัดนี้ และขอขอบคุณแซมมี่ เบสท์ แนน กุ้ง แบงค์ และเฟิร์น สำหรับความช่วยเหลือที่ดีมากมายโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบริษัท ฟาร์มมาแพค แพลน เทคโนโลยี จำกัด และคณะผู้บริหาร ได้แก่คุณนิวัฒน์ สุริยะกมล คุณกรณิกา สุริยะกมล คุณเชี่ยม สีหาพันธ์ คุณวิทยา ทำบุญ ที่ได้ให้โอกาสในการศึกษาต่อ รวมถึงสนับสนุนทุกด้านตลอดการศึกษา และขอขอบคุณน้องๆแผนกเทคนิคและมาตรฐานปฏิบัติการทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงาน และงานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณณภัศรัชฌัญญ์ จิวัดธินิน ที่สนับสนุน ช่วยเหลือ จัดการ ทั้งในส่วนการดำเนินชีวิต การศึกษา และการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณด้วยใจ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การของทุกองค์การ เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนและขับเคลื่อนสังคมให้ดีขึ้นไม่ด้านใดด้านหนึ่ง

ภรณ์พรรัสมิ์ จิวัดธินิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	4
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
สมมติฐานของการวิจัย	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic).....	15
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)	19
ความหมายขององค์การ	20

ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง	22
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง	25
แนวคิดคุณลักษณะ และการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง	37
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome).....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
งานวิจัยในประเทศ	66
งานวิจัยต่างประเทศ	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	74
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	74
ประชากร	74
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	78
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	98
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	98
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา.....	100
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล	100
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง.....	106

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ	118
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน	126
สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัันมีผลลัพธ์องค์การต่างกััน	128
สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง มีผลต่อ ผลลัพธ์องค์การต่างกััน.....	141
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	147
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	149
บททวนความมุ่งหมายของการวิจัย	149
บททวนความสำคัญของการวิจัย	149
บททวนสมมติฐานของการวิจัย	150
สรุปผลการวิจัย	150
อภิปรายผลการวิจัย.....	159
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	169
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งถัดไป	171
บรรณานุกรม	173
ภาคผนวก.....	180
ประวัติผู้เขียน.....	195

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	35
ตาราง 2 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ และการออกแบบ องค์การสมรรถนะสูง.....	55
ตาราง 3 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบ องค์การสมรรถนะสูง.....	62
ตาราง 4 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ.....	66
ตาราง 5 แสดงการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และจำนวนการเก็บข้อมูลตามแผนการเก็บ ตัวอย่าง.....	76
ตาราง 6 แสดงการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และจำนวนการเก็บข้อมูลตามจำนวน ตัวอย่างที่เก็บจริง.....	77
ตาราง 7 แสดงสถานที่ที่ใช้เก็บข้อมูลแบบเอกสาร.....	77
ตาราง 8 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	79
ตาราง 9 แสดงระดับความคิดเห็น.....	85
ตาราง 10 แสดงระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง.....	86
ตาราง 11 แสดงระดับความคิดเห็น.....	87
ตาราง 12 แสดงระดับผลลัพธ์องค์การ.....	88
ตาราง 13 แสดงความถี่ (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม) และค่าร้อยละ ของข้อมูลลักษณะส่วน บุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	100
ตาราง 14 แสดงความถี่ (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม) และค่าร้อยละ ของข้อมูลลักษณะส่วน บุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่.....	105
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง.....	107

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านวัฒนธรรมองค์การ	108
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน .	109
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการจัดการด้านกระบวนการ.....	110
ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านกลยุทธ์ขององค์การ	111
ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ	112
ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะ ความสามารถ	113
ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	114
ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านรางวัลและการยอมรับ	115
ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ ..	116
ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	117
ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ.....	118
ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ จำแนก ตามด้านความเร็วขององค์การ	119
ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ จำแนก ตามด้านความยืดหยุ่นขององค์การ	120

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการ จำแนกตามด้านระดับการให้บริการ	121
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการ จำแนกตามด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย	122
ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการ จำแนกตามด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	123
ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการ จำแนกตามด้านนวัตกรรมขององค์กร.....	124
ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการ จำแนกตามด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	125
ตาราง 34 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามเพศ).....	129
ตาราง 35 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามเพศ).....	129
ตาราง 36 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามอายุ)	130
ตาราง 37 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามอายุ) โดยใช้ F-test.....	130
ตาราง 38 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามสถานภาพ)	131
ตาราง 39 แสดงผลการทดสอบค่าความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามสถานภาพ).....	131
ตาราง 40 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด).....	132
ตาราง 41 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด) โดยใช้ F-test.....	133
ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่แตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดกับผลสัมฤทธิ์ทางการ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD.....	133
ตาราง 43 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ทางการ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา).....	135

ตาราง 44 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา) โดยใช้ F-test.....	135
ตาราง 45 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ)....	136
ตาราง 46 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ) โดยใช้ Brown-Forsythe.....	136
ตาราง 47 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่แตกต่างระหว่างอาชีพกับผลลัพธ์องค์การ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3	137
ตาราง 48 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน)	138
ตาราง 49 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน) โดยใช้ F-test	138
ตาราง 50 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน)	140
ตาราง 51 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) โดยใช้ F-test	141
ตาราง 52 แสดงผลการตรวจสอบความสามารถในการวิเคราะห์ผลลัพธ์องค์การตามปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง	142
ตาราง 53 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multi-Collinearity) ของปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง	143
ตาราง 54 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของผลลัพธ์องค์การ	144
ตาราง 55 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณตามอิทธิพลของปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ	145
ตาราง 56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้านลักษณะส่วนบุคคล	147
ตาราง 57 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง.....	148

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	13
ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวความคิดการดำเนินงานโครงการอย่างยั่งยืนของ PTTEP	27



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจที่มีความผันผวนจากการแข่งขันในตลาด การพัฒนาองค์การให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การในทุกอุตสาหกรรมที่จะต้องปรับตัวให้ยืดหยุ่น โดยจะต้องปรับตัวทั้งภายนอก และภายในองค์การ เช่น การปรับโครงสร้างองค์การ การขยายขอบเขตสินค้า และการให้บริการ การพิจารณาควมรวมกิจการ การขยายสาขาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น สำหรับด้านลบก็เช่นกัน เช่น การปรับลดขนาดขององค์การไปจนถึงการเลิกกิจการ ส่วนการปรับตัวภายในองค์การ อาจจะต้องพิจารณาถึง โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกการทำงาน และที่สำคัญคือพนักงานหรือบุคลากรในองค์การที่ต้องปรับตัว ไม่ว่าจะเป็น การศึกษา เรียนรู้หาทักษะใหม่ๆ การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และการให้บริการแก่ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก การสร้างสิ่งเร้าในการทำงานของพนักงานด้วยรางวัลและการยอมรับ การสร้างลำดับการเติบโตในสายงานที่ชัดเจนและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การจัดการกระบวนการทำงาน รวมไปถึงสินค้าและบริการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถเกิดความยั่งยืนได้ บรรดาธุรกิจต่างๆ ล้วนทราบดีว่าความสำเร็จในทั้งในเชิงผลกำไรและเศรษฐกิจในอดีตไม่อาจรับประกันความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตได้อีกต่อไป (Ahmad, Nasurdin, และ Zainal, 2012) ยิ่งไปกว่านั้นการเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงที่องค์การไม่สามารถคาดเดาและปฏิเสธได้นั้น ทุกองค์การยังถูกคาดหวังจากผู้บริโภคในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงองค์ความรู้ที่รอบด้านออกสู่ตลาด ดังนั้นองค์การที่มีสมรรถนะสูงจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล และองค์การ และถือเป็นภารกิจหลักในการผลักดันให้องค์การสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจให้สำเร็จไปพร้อมกัน

สำหรับการบริหารงาน และบุคลากรภายในข้อจำกัดและการแข่งขันที่ดุเดือดนั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงานเท่านั้น โดยจะต้องมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสถานการณ์ภายนอก และตามนโยบาย ทิศทางการบริหารองค์การของผู้บริหาร รวมไปถึงการทำความเข้าใจในจุดเด่นและข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ในมือขององค์การเพื่อบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรเหล่านี้หมายถึงรวมถึงทรัพยากรสิ่งของ และทรัพยากรบุคคล

จากประเด็นสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลเรื่องการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและมีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรมีความคิดริเริ่มหาวิธีการรักษาบุคลากรเอาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้ได้นานมากขึ้น นอกจากการรักษาพนักงานไว้แล้ว การคิดหาวิธีการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทำให้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาแนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆ การปรับเปลี่ยนเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความเหมาะสมต่อองค์กรแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความปัจเจกและเหมาะสมมากขึ้นแทนที่จะนำองค์ความรู้เดิมๆมาบังคับใช้ การพัฒนาเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย การส่งเสริมประสบการณ์และการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้องค์กร จะส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น

ความสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือจะสามารถก้าวไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการควบคู่กับนวัตกรรมให้ได้อย่างรวดเร็ว และคุ้มค่าเพื่อตอบสนองให้มากกว่าความต้องการของผู้บริโภค ในการที่องค์กรจะสามารถเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยเริ่มต้น 3 ประการคือ ศักยภาพขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร และทุนมนุษย์ ในการเพิ่มศักยภาพหลัก และความสามารถหลักขององค์กรจะขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญ และการเข้าถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะพนักงานที่มีความสามารถไว้ขีดจำกัดจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะสามารถเปลี่ยนโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีพนักงานที่เต็มใจที่จะยืดหยุ่นในเวลาดำเนินงาน และสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถที่ไว้ขีดจำกัดของตนเองให้เป็นประโยชน์ในองค์กรภายใต้ความรับผิดชอบของเขา ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและแนวปฏิบัติที่จะสนับสนุนพนักงานรุ่นถัดไป

ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องการศักยภาพที่จะนำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น ศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่ง และสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและท้าทายอย่างมาก การที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีผลลัพธ์อย่างที่ตั้งใจไว้ องค์กรจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาตั้งแต่การออกแบบขององค์กร การนำไปใช้ การตรวจสอบติดตามผล และการปรับปรุง ตามมาตรฐานการพัฒนาระบบคุณภาพ PDCA โดยสิ่งแรกในการพิจารณา คือ การออกแบบขององค์กร (high performance organizational design) (Holbeche, 2005) จะคำนึงถึงองค์ประกอบดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and role design) การจัดการด้านกระบวนการ (Process Management) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and operation system) บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, resourcing and skills) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition) ความเป็นผู้นำ และรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and management style) และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)

ปัญหาที่สำคัญในการออกแบบขององค์กรคือจะออกแบบอย่างไรให้สามารถสร้างผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว มีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการออกแบบขององค์กรให้มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการกระจายอำนาจที่เหมาะสมให้กับพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารได้อย่างทั่วถึงและเข้าถึงอย่างแท้จริง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษา อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรของประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความหลากหลายของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชน มีจำนวนประชากรประมาณ 10 ล้านคนและเป็นวัยทำงานประมาณ 5 ล้านคน ซึ่งผลการศึกษาจะสามารถเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่างๆที่ต้องการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือต้องการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นอย่างยั่งยืน ด้วยการพิจารณาเลือกปัจจัยสนับสนุนการออกแบบขององค์กรสมรรถนะสูงที่เหมาะสมมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนา

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับผลลัพธ์องค์การ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลทุติยภูมิ และ/หรือเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับงานวิจัย หรืองานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง และผลลัพธ์องค์การ รวมทั้งสามารถศึกษาเพิ่มเติมในแต่ละปัจจัยสนับสนุนในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาและวางแผนการออกแบบองค์การอย่างตรงจุด และให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อบรรลุเป็นองค์การสมรรถนะสูง และส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์การที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน
3. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการวางแผนปรับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์พฤติกรรมองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และมีวิธีการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง
4. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยเป็นแหล่งอ้างอิง และแนวทางสำหรับผู้บริหารในการประเมินการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ด้านปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนที่มีสถานที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มวิทยาศาสตร์สังคมหรือกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนที่มีสถานที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน ดังนั้น จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณ กรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้คลาดเคลื่อนได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5% (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544, น. 74) ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง และเพิ่มจำนวนตัวอย่างเท่ากับ 15 ตัวอย่าง และเพื่อให้สามารถแบ่งขนาดของตัวอย่างตามอาชีพได้อาชีพละเท่าๆกัน จึงพิจารณาจำนวนตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยอ้างอิงจากอาชีพของประชากรวัยทำงานได้แก่ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชน จากนั้นจะเก็บข้อมูลรูปแบบเอกสารจำนวนอย่างน้อย 405 ชุด โดยแบ่งตามอาชีพ อาชีพละไม่น้อยกว่า 135 ชุด ด้วยวิธีการกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience sampling) ทั้งนี้จะเก็บข้อมูลรูปแบบออนไลน์สนับสนุนการเก็บข้อมูลอีกทางหนึ่ง (ด้วยการใช้แพลตฟอร์มของ google form และจัดทำ คิวอาร์โค้ด หรือ ลิงก์แบบสอบถาม) โดยใช้แบบสอบถามที่จัดเตรียมไว้ นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผ่านการประกาศในเว็บไซต์ หรือชุมชนออนไลน์ ตามโรงงาน อุตสาหกรรม โรงพยาบาล สมาคมวิศวกรรม สมาคมสถาปนิกสยาม สมาคมเภสัชกรการ อุตสาหกรรม สำนักงานบริษัท โรงเรียน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ด้วยวิธีการกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience sampling) และจากผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจริง ดำเนินการคัดกรองคุณภาพด้วยการพิจารณาความครบถ้วนของการตอบแบบสอบถาม ทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ พบว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด 490 ชุด ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมดจึงเลือกแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนบุคคล
 - 1.1 เพศ
 - 1.1.1 ชาย
 - 1.1.2 หญิง
 - 1.2 อายุ

- 1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี
- 1.2.2 21 – 30 ปี
- 1.2.3 31 – 40 ปี
- 1.2.4 41 – 50 ปี
- 1.2.5 51 – 60 ปี
- 1.2.6 61 ปีขึ้นไป
- 1.3 สถานภาพ
 - 1.3.1 โสด
 - 1.3.2 สมรส / อยู่ด้วยกัน
 - 1.3.3 หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่
- 1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด
 - 1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 1.4.2 ปริญญาตรี
 - 1.4.3 ปริญญาโทหรือสูงกว่า
- 1.5 สาขาที่สำเร็จการศึกษา
 - 1.5.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - 1.5.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ
 - 1.5.3 กลุ่มที่ 3 กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์
 - 1.5.4 กลุ่มที่ 4 กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ
พาณิชยศาสตร์ และการบัญชี
- 1.6 อาชีพ
 - 1.6.1 ข้าราชการ
 - 1.6.2 พนักงานรัฐวิสาหกิจ
 - 1.6.3 พนักงานบริษัทเอกชน
- 1.7 ตำแหน่งงาน
 - 1.7.1 ระดับปฏิบัติการ
 - 1.7.2 ระดับหัวหน้างาน
 - 1.7.3 ระดับผู้จัดการ
 - 1.7.4 ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า

1.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.8.1 ต่ำกว่า 15,000 บาท

1.8.2 15,000 – 29,999 บาท

1.8.3 30,000 – 44,999 บาท

1.8.4 45,000 – 59,999 บาท

1.8.5 60,000 – 74,999 บาท

1.8.6 ตั้งแต่ 75,000 บาทขึ้นไป

2. ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)

2.1 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)

2.2 การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and role design)

2.3 การจัดการด้านกระบวนการ (Process Management)

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

2.5 เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and operation system)

2.6 บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, resourcing and skills)

2.7 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

2.8 รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition)

2.9 ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and management style)

2.10 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

3. ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcomes)

3.1 ความรวดเร็วขององค์การ (Speed)

3.2 ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility)

3.3 ระดับการให้บริการ (Level of service)

3.4 การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement)

- 3.5 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged staff)
- 3.6 นวัตกรรมขององค์กร (Innovation)
- 3.7 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวกับงานวิจัยไว้ดังนี้

1. **ประชากรวัยทำงาน** หมายถึงประชากรวัยทำงานที่ประกอบวิชาชีพข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานที่ทำงานบริษัทเอกชน ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

2. **ลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง ลักษณะโดยทั่วไปของข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชน โดยในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด วุฒิการศึกษา อาชีพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือน

3. **กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ** หมายถึง กลุ่มสาขาวิชาและอาชีพอ้างอิงมาตรฐานสากลการจำแนกการศึกษา (The International Standard Classification of Education: ISCED) ของ UNESCO (UNESCO, 2014) โดยจะศึกษาเกี่ยวกับระบบของร่างกาย สุขภาพอนามัย การดูแลรักษา การให้บริการด้านการวินิจฉัยโรค การตรวจ การส่งเสริมสุขภาพ และอนามัย การใช้อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ การดูแลผู้ป่วย โรคและการบำบัดรักษา ซึ่งจะประกอบไปด้วย แพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ วิทยาศาสตร์การกีฬา สัตวแพทยศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ กายภาพบำบัด การบริหารทางเภสัชกรรม เภสัชกรรม รังสีเทคนิค เทคนิคการแพทย์ วิทยาศาสตร์อนามัยและสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง และอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

4. **กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ** หมายถึง กลุ่มสาขาวิชาและอาชีพอ้างอิงมาตรฐานสากลการจำแนกการศึกษา (The International Standard Classification of Education: ISCED) ของ UNESCO (UNESCO, 2014) โดยจะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การค้นคว้า พิสูจน์ ทดลอง วิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ ชีวภาพ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะประกอบไปด้วย คณิตศาสตร์ เคมี จุลชีววิทยา ชีวเคมี ชีววิทยา เทคโนโลยีชีวภาพ ธรณีวิทยา พฤกษศาสตร์ พันธุศาสตร์ ฟิสิกส์ วัสดุศาสตร์ วาริชศาสตร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ทั่วไป วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งทอ วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม สถิติ และสัตววิทยา

5. **กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์** หมายถึง กลุ่มสาขาวิชา และอาชีพอ้างอิงมาตรฐานสากลการจำแนกการศึกษา (The International Standard Classification of Education: ISCED) ของ UNESCO (UNESCO, 2014) โดยสำหรับ กลุ่ม วิศวกรรมศาสตร์จะศึกษาเกี่ยวกับการคำนวณระดับสูง การออกแบบการผลิต การควบคุม ระบบ การทำงานของเครื่องมือ เครื่องจักรทางด้านอุตสาหกรรม ซึ่งจะประกอบไปด้วย วิศวกรรมการบิน และอากาศยาน วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมโลหศาสตร์ วิศวกรรมชีวการแพทย์ วิศวกรรมชลประทาน วิศวกรรมเหมืองแร่โลหวิทยา วิศวกรรมการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง วิศวกรรมเกษตร และเครื่องจักรกลการเกษตร วิศวกรรมเคมี วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ วิศวกรรม โลหการ วิศวกรรมปิโตรเลียม วิศวกรรมระบบควบคุมและเครื่องมือวัด วิศวกรรมสำรวจ วิศวกรรม สิ่งแวดล้อม วิศวกรรมทรัพยากรน้ำ วิศวกรรมอาหาร วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมยานยนต์ วิศวกรรมโยธา และวิศวกรรมโทรคมนาคม สำหรับกลุ่มสถาปัตยกรรมศาสตร์ จะศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบอาคารและการวางผังเมือง ซึ่งจะประกอบไปด้วย สาขาการออกแบบนิเทศศิลป์ สาขาการออกแบบอุตสาหกรรม สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สาขาวิชาวางแผนภาคและเมือง สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สาขาวิชาสถาปัตยกรรมไทย และสาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน

6. **กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการ บัญชี** หมายถึง กลุ่มสาขาวิชาและอาชีพอ้างอิงมาตรฐานสากลการจำแนกการศึกษา (The International Standard Classification of Education: ISCED) ของ UNESCO (UNESCO, 2014) ประกอบไปด้วย สาขาวิชามนุษยศาสตร์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ และสังคมสงเคราะห์ สาขา รัฐศาสตร์ สาขาวิชาภาษาไทย สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์ สาขาวิชาปรัชญา สาขาวิชาโบราณคดี สาขาวิชาภูมิศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาการเงิน สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาขาการบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สาขาโลหศาสตร์ และสาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. **การออกแบบองค์การสมรรถนะสูง** หมายถึง กระบวนการการเลือกและ กำหนดคุณลักษณะ (characteristics) ขององค์การที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) ขององค์การ และผลลัพธ์ขององค์การ (organizational outcomes) เป็นการสร้างความกลมกลืนให้กับคุณลักษณะขององค์การ โดยการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบไปด้วย

7.1 **วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)** หมายถึงองค์การที่มีการให้อำนาจ และอิสระในการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ แก่พนักงานในองค์การ สร้างค่านิยมหลัก (core value) ที่แข็งแกร่งและมีความหมาย รวมถึงความโปร่งใส เปิดกว้าง และไว้วางใจต่อกัน

7.2 **การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and Role Design)** หมายถึงองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายแบบพลวัต (dynamic) และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้านี้และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี มีลำดับชั้นการปกครองน้อยแบบแนวราบ (flat organization) ให้อำนาจการบริหารและตัดสินใจแก่ทีมงาน และมีการกำหนดหน้าที่การทำงาน และอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน

7.3 **การจัดการด้านกระบวนการ (Process Management)** หมายถึงองค์การที่มีดำเนินการลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การที่ลงมือปฏิบัติ, ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านมีการวัดผล/ประเมินผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญหรือจำเป็น ด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ พร้อมรายงานข้อมูลทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้ทางด้านการเงินที่จำเป็นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พนักงานทราบ

7.4 **กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)** หมายถึงองค์การที่มีวัตถุประสงค์การบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การที่เป็นรูปธรรม พร้อมกระบวนการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ อย่างต่อเนื่อง โดยทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ

7.5 **เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and Operation System)** หมายถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่รองรับทั่วทั้งองค์การที่มีความยืดหยุ่น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด เป็นมิตรกับผู้ใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรองรับการปรับปรุง แก้ไขในอนาคต

7.6 **บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, Resourcing and Skills)** หมายถึงองค์การที่ส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่ม (innovator) มีความสามารถหลัก (core competencies) ที่หลากหลาย พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมในตนเองสอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

7.7 **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** หมายถึงองค์การที่มีวัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม ได้รับ

ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และการรับรู้ประโยชน์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้นในการดำเนินการจัดการ บริหาร และการปฏิบัติงาน

7.8 **รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition)** หมายถึง องค์การที่มีการออกแบบโครงสร้างรางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม ทั้งที่เป็นรูปแบบสิ่งของและไม่ใช่ว่าสิ่งของที่เหมาะสมต่อพนักงาน รวมถึงมีการส่งเสริมกิจกรรมการปฏิบัติงานและการประเมินเพื่อรองรับรางวัลและการยอมรับได้อย่างเหมาะสม

7.9 **ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and Management Style)** หมายถึงองค์การที่มีผู้นำ, ผู้จัดการที่มีอุปนิสัยของความเป็นผู้นำ เช่น ชื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่าง สร้างแรงบันดาลใจ อ่อนน้อมถ่อมตนอย่างแท้จริง รักองค์การ เป็นต้น และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกันในทุกระดับ ใช้การตัดสินใจเน้นผลการดำเนินงานเป็นหลัก ให้โอกาสกับพนักงาน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นต้น โดยผู้นำ และผู้จัดการจะเติบโตจากบุคลากรภายในองค์การ และเป็นผู้นำ หรือผู้จัดการที่รวบรวมมาจากทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน

7.10 **การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)** หมายถึงการคัดเลือก วางแผน พัฒนา พนักงานที่จะเป็นผู้ได้รับการสืบทอดตำแหน่งได้อย่างชัดเจน

8. **ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcomes)** หมายถึง ผลจากการออกแบบองค์การตามปัจจัยสนับสนุนเพื่อให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการชี้แจง ขั้นตอนการคัดสรรหลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินอย่างชัดเจน และนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนจากคณะผู้บริหารระดับสูงที่ และสื่อสารการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา ผลลัพธ์องค์การจะประกอบไปด้วย

8.1 **ความรวดเร็วขององค์การ (Speed)** หมายถึงองค์การที่มีความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การและการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

8.2 **ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility)** หมายถึงองค์การที่มีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลาย เรียนรู้ทักษะใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และแสวงหาเส้นทางดำเนินการธุรกิจที่หลากหลาย ทดลอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ

8.3 **ระดับการให้บริการ (Level of Service)** หมายถึงองค์การที่มีระดับการให้บริการด้าน เวลา คุณภาพ และพนักงาน เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ

8.4 **การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost Improvement)** หมายถึงองค์การที่มีแผน กระบวนการ ทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปรับปรุงสินค้า การให้บริการ และกระบวนการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย มีสินค้าและบริการที่ถูกปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วยอยู่โดยตลอด และใช้เครื่องมือ (tools) ที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการภายในองค์การ

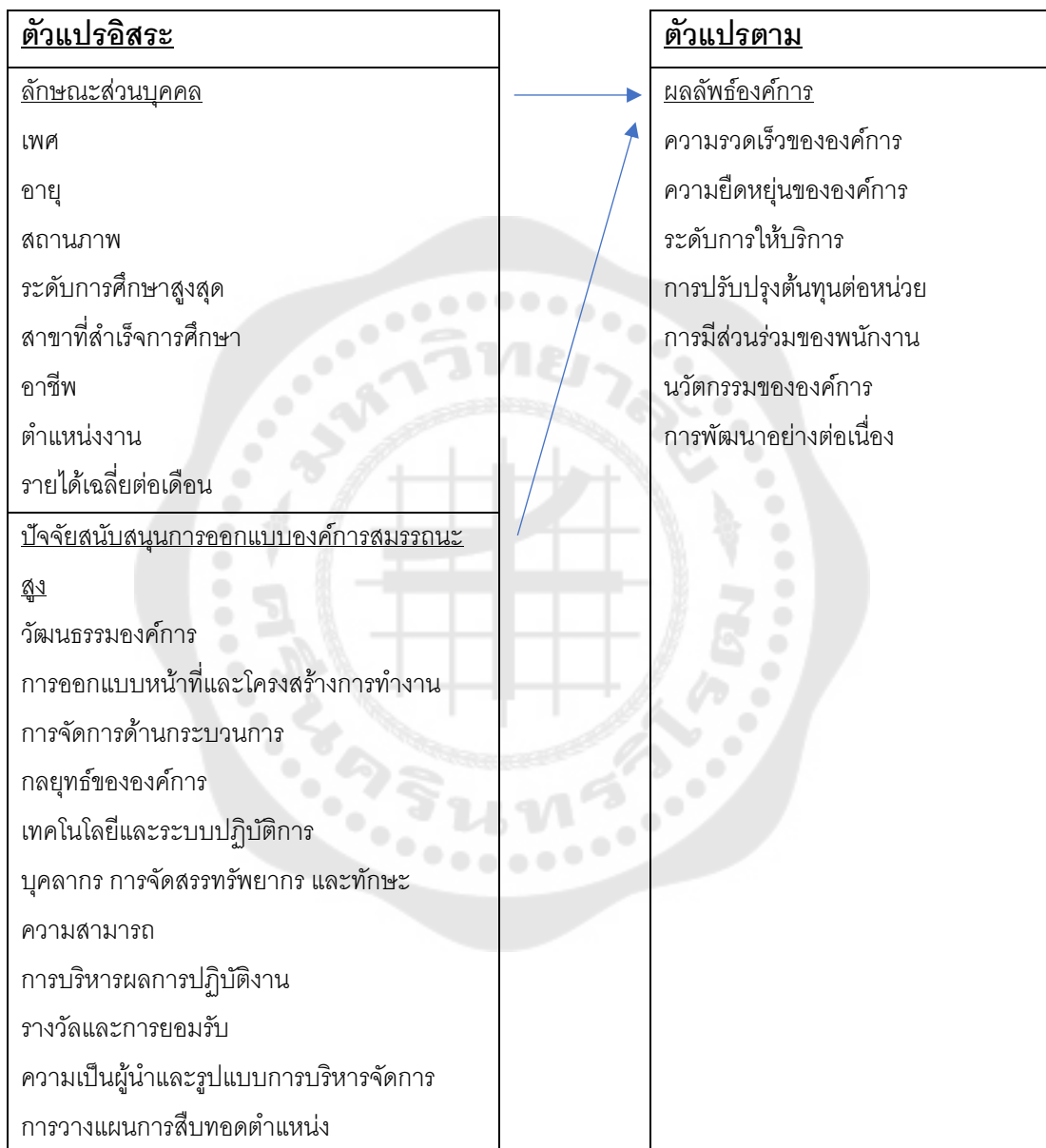
8.5 **การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged Staff)** หมายถึงองค์การที่มีพนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่อกัน มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้จักกันและสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานต่อกัน และไม่มีพนักงานที่ปฏิเสธการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานและต่อองค์การ

8.6 **นวัตกรรมขององค์การ (Innovation)** หมายถึงนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมสินค้า บริการ นวัตกรรมเชิงระบบ นวัตกรรมบริการเทคโนโลยี มีนวัตกรรมที่โดดเด่นและชัดเจน และมีรูปแบบการบริหารองค์การแนวใหม่ที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาองค์การที่ไม่เหมือนใคร

8.7 **การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** หมายถึงองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านรูปธรรมอยู่โดยตลอด เช่น โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านนามธรรมอยู่โดยตลอด เช่น รูปแบบการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมพนักงาน เครือข่ายภายนอก เป็นต้น และสรรสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล” มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

2. อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี รวมถึงผลงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการกำหนดสมมติฐาน ตัวแปร กรอบแนวความคิด และแนวทางในการดำเนินงานวิจัย โดยได้กำหนดประเด็นในการนำเสนอ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
 - 2.1 ความหมายขององค์การ
 - 2.2 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง
 - 2.4 แนวคิดคุณลักษณะ และการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcomes)
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic)

ตัวแปรด้านลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด วุฒิการศึกษา อาชีพ ระดับตำแหน่งงาน รายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะส่วนบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญ และเป็นสถิติที่วัดได้ของประชากร ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคมวัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิด และความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งง่ายต่อการวัดมากกว่า ตัวแปรอื่น โดยตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญมีดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553) กล่าวถึงการแบ่งส่วนตลาดตามตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน เป็นส่วนสำคัญในการวัดได้ของประชากรและ ช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย อีกส่วนหนึ่งในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมี

ประสิทธิผล ต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีความแตกต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน

Kotler (2000) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคลจะพบว่า ในการดำเนินการทางการตลาดนั้น จะมีปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ คือ

เพศ (Gender) เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในเรื่องของพฤติกรรมในการบริโภคมาก เพราะเพศที่ต่างกัน มีทัศนคติการรับรู้และการตัดสินใจในเรื่องการเลือกสินค้าที่บริโภคแตกต่างกัน โดยมากเกิดจากสาเหตุในเรื่องของสิ่งแวดล้อม การเลี้ยงดู การปลูกฝังนิสัย ตั้งแต่เด็ก โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งมีวัฒนธรรมในการเลี้ยงดูเด็กผู้ชาย และเด็กผู้หญิงที่แตกต่างกันอย่างมากโดยส่วนใหญ

อายุ (Age) บุคคลที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความต้องการในสินค้า และบริการที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่ม gen Z จะชอบของแปลกๆ ใหม่ และของ สินค้า บริการ ที่ทันสมัยทันสมัย มีความเป็นแฟชั่น ส่วนกลุ่ม gen X หรือ baby boomer ต้องการสินค้า และบริการด้านสุขภาพ

สถานภาพการสมรส (Status) เป็นสถานภาพของบุคคลต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการสมรส การเป็นโสด การเป็นหม้ายหรือหย่าร้าง เป็นต้น โดยในการดำเนินการทางการตลาด จะต้องมีการพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้เพื่อทำให้เกิดการนำเสนอขายสินค้า และบริการต่างๆ ที่เหมาะสมกับบุคคล รวมถึงเหมาะสมกับสถานภาพทางครอบครัวประเภทต่างๆ ด้วย

ระดับการศึกษา (Education) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของคุณสมบัติส่วนบุคคล เนื่องจากระดับการศึกษาจะเป็นตัวกลางหรือเป็นตัววัดระดับความคิดเห็น ระดับทัศนคติหรือระดับของความคิดของผู้บริโภคเป็นอย่างมาก อีกทั้งระดับการศึกษาจะสามารถบ่งบอกถึงความเป็นอยู่ และความสนใจในสิ่งต่างๆ ได้โดยผู้ที่มีการสูงกว่า ส่วนใหญ่จะมีการดำรงชีวิตที่ดีกว่ากลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

อาชีพ (Occupation) เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล เพราะอาชีพจะเป็นเหตุที่นำไปสู่ความจำเป็น และความต้องการสินค้า และบริการที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น เกษตรกร หรือชาวนาก็จะซื้อสินค้าที่จะเป็นต่อการครองชีพ และสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ส่วนพนักงานบริษัทส่วนใหญ่จะซื้อสินค้าเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ ข้าราชการจะซื้อสินค้าที่จำเป็นต่อกาดำรงชีวิต นักธุรกิจจะซื้อสินค้าเพื่อสร้างภาพพจน์ให้กับตัวเอง เป็นต้น นักการตลาดจะต้องศึกษาว่าสินค้า และบริการของบริษัทเป็นที่ต้องการของกลุ่มอาชีพประเภทใดเพื่อที่จะ จัดเตรียมสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมเป็นต้น

รายได้ (Income) หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ (Economic Circumstances) เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล เนื่องจากระดับรายได้จะเป็นการแสดงออกถึงระดับทางด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจของบุคคลจะกระทบต่อราคาสินค้าและบริการที่ตัดสินใจสถานภาพเหล่านี้ประกอบด้วย รายได้การออม อำนาจการซื้อ และทัศนคติเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน นักการตลาด ต้องสนใจแนวโน้มของรายได้ส่วนบุคคล เนื่องจากรายได้นี้จะมีผลต่ออำนาจของการซื้อ คนที่มีรายได้ต่ำจะมุ่งซื้อสินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพ และมีความไวต่อราคามาก ส่วนคนที่มีรายได้สูงจะมุ่งเน้นการซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ และราคาที่สูงกว่าราคามาตรฐานโดยเน้นที่ภาพลักษณ์สินค้าเป็นหลัก การศึกษา อาชีพที่ทำงาน และรายได้นั้นมีแนวโน้มสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล เช่น ประชากรที่มีการศึกษาสูงจะมีโอกาสเลือกหาอาชีพที่สามารถสร้างรายได้สูงกว่าประชากรที่มีการศึกษาน้อยกว่า เป็นต้น

ขนาดของครอบครัว เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล เนื่องจากขนาดของครอบครัวที่แตกต่างกัน เช่น การมีบุตรหลานจำนวนที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ชีวิต และการเลือกซื้อสินค้าและบริการต่างๆแตกต่างกันตามความเหมาะสม และตามลักษณะของขนาดครอบครัวต่างๆ เป็นต้น 8. ลักษณะที่พักอาศัย เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล เนื่องจากที่พักอาศัยแต่ละสถานที่ย่อมมีความแตกต่างกัน และการใช้สินค้าและบริการต่างๆ ก็จะมีการออกแบบมาเพื่อให้เหมาะสม และมีความสอดคล้องกับที่พักอาศัยต่างๆ เช่น การพักในบ้านพักก็จะมีข้อจำกัดในการซื้อสินค้าและบริการ เช่น การเลี้ยงสุนัข การซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าและ สินค้าบริการประเภทอื่นๆ และมีความแตกต่างกับลักษณะที่พักอาศัยแบบหอพัก เป็นต้น

Belch และ Belch (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ อาชีพ และรายได้ส่วนบุคคล ที่จะนำมาเชื่อมโยงกับความต้องการ พฤติกรรม การตัดสินใจ และการใช้สินค้าของผู้บริโภค ซึ่งจะทำให้เห็นถึงประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาด ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ โดยมีเหตุและผลดังนี้

อายุ (Age) บุคคลที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีความต้องการในสินค้าและบริการที่ต่างกัน เช่นกลุ่มวัยรุ่นจะชอบทดลองสิ่งแปลกใหม่และชอบสินค้าประเภทแฟชั่น ส่วนกลุ่มผู้สูงอายุจะสนใจสินค้าที่เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพซึ่งหากแบ่งช่วงกลุ่มอายุออกเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

เพศ (Sex) เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในเรื่องของพฤติกรรมในการบริโภคมาก เพราะเพศที่แตกต่างกันมักมีทัศนคติ การรับรู้ และการตัดสินใจในเรื่องการเลือกสินค้าที่บริโภคแตกต่าง

โดยมากเกิดจากสาเหตุ ในเรื่องของ การได้รับการเลี้ยงดู การปลูกฝังนิสัยมาตั้งแต่ในวัยเด็ก โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งมีวัฒนธรรมในการเลี้ยงดูเด็กผู้ชาย และเด็กผู้หญิงที่แตกต่างกันอย่างมาก โดยส่วนใหญ่เด็กผู้ชายจะถูกเลี้ยงให้มีความกล้าแสดงออก และมีความรับผิดชอบเพื่อจะได้เป็น หัวหน้าครอบครัวต่อไป ส่วนเด็กผู้หญิงจะถูกเลี้ยงดูในลักษณะที่ให้สงบเสงี่ยมและเป็นผู้ตาม หรือ เป็นภรรยาที่ดี ทำให้มีพฤติกรรมที่มีแนวโน้มในการไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น จากที่กล่าวมา จึงอาจกล่าวได้ว่าในสังคมไทยเพศชายมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของครอบครัวมากกว่าเพศหญิง

สถานภาพ (Status) ซึ่งในอดีตถึง ปัจจุบันเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ของการใช้ดำเนินการ ทางด้านการตลาดมาตลอด และจะสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับหน่วยผู้บริโภค ทำให้เกิดความต้องการ พฤติกรรมการจับจ่าย ที่แตกต่างกัน เช่น คนโสดจะมีกำลังซื้อที่สูง

การศึกษา (Education) ผู้ที่มีการศึกษาสูง มีแนวโน้มที่จะเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่า เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ สูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่า ทำให้มีแนวโน้มที่จะเลือกสินค้าที่มีคุณภาพมากกว่า

อาชีพ (Occupation) อาชีพ ของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่ความจำเป็นและความต้องการ สินค้าและบริการที่แตกต่างกัน เช่น เกษตรกร หรือชาวนาก็จะซื้อสินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพ และสินค้าที่เป็น ปัจจัยการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ส่วนพนักงานที่ทำงานในบริษัทต่างๆส่วนใหญ่จะซื้อ สินค้าเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ ข้าราชการก็จะซื้อสินค้าที่จำเป็น นักธุรกิจก็จะซื้อสินค้าเพื่อสร้าง ภาพพจน์ให้กับตัวเอง เป็นต้นนักการตลาดจะต้องศึกษาว่าสินค้าและบริการของบริษัทเป็นที่ ต้องการของกลุ่มอาชีพประเภทใด เพื่อที่จะจัดเตรียมสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม เหล่านี้ได้เหมาะสม

รายได้ (Income) หรือ สถานภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Circumstances) สถานภาพทางเศรษฐกิจของประชากรจะส่งผลต่อตราสินค้าและบริการที่ตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้ ประกอบด้วยรายได้การออม อำนาจการซื้อ และทัศนคติเกี่ยวกับการใช้เงิน

แนวคิดด้านปัจจัยส่วนบุคคลนี้เป็นแนวความคิดที่มีหลักการของความเป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้นเป็นความเชื่อ ว่ามนุษย์จะดำเนินชีวิตตามแบบฉบับที่สังคมได้วางไว้วางเป็นแม่บทไว้ให้พฤติกรรมของคนที่มีอายุใน วัยเดียวกันจะเป็นเช่นเดียวกันส่วนคนที่มีคุณสมบัติประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่ แตกต่างกันไปด้วยคุณสมบัติของประชากรศาสตร์ได้ผลักดันให้คนที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกันต้องมี กิจกรรมในทำนองเดียวกันและพฤติกรรมต่างๆก็จะคล้ายกันหรือเหมือนกันโดยตัวแปรทางด้าน

ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ วงจรชีวิตครอบครัวหรือสถานภาพ การศึกษา อาชีพ รายได้ โอกาสทางเศรษฐกิจ เป็นลักษณะที่สำคัญ ที่จะช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคม วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการ กำหนดเป้าหมาย สำหรับคนที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า HPO นักวิชาการบางท่านเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ในปัจจุบันมีหน่วยงาน หลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทยได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐที่สำคัญ เช่น กระทรวง พลังงาน และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ตั้งเป้าไว้อย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กร ให้กลายเป็น HPO ให้ได้ ซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็น อย่างมากสำหรับความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงพูดง่าย ๆ คือการเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผน รองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน การดำเนินงานทุกด้านได้รับการวิเคราะห์ ส่งผลการ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ตรงตามเวลา อย่างมีคุณภาพ และ เป็นที่ยอมรับ (วิเชียร คงเทพ, 2561)

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในอดีตเรามองกันเพียงว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่เก่ง หรือมีสมรรถนะสูงนั้นคือองค์กรที่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ระบบภายในของ องค์กรเป็นอย่างไรไม่สำคัญ ทำให้บางครั้งการบรรลุเป้าหมายเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ไม่ได้ เกิดจาก องค์กรนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าหน่วยงานทำงานสำเร็จเพราะโชคช่วย ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะ ไม่ยั่งยืนเพราะไม่มีระบบที่ดี แนวคิดใหม่มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กร นั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วยจึงจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และเกิด ความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว

ในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีด สมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ แต่ ที่จะนำมาเล่าสู่กันฟังในครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ หลักเกณฑ์จาก Malcolm Baldrige National Quality Award เรียกย่อ ๆ ว่า MBNQA สำหรับ ประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กร

ภาคเอกชนของไทยเป็นองค์การสมรรถนะสูง ต่อมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองเพื่อก้าวไปเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ความหมายขององค์การ

กลุ่มคนที่เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายต่าง ๆ นั้น ล้วนเป็นองค์การ (หรือเรียกว่า องค์กร โดยในสารนิพนธ์เล่มนี้จะเรียกว่า องค์การ) ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางด้านสังคม เช่น ครอบครัว โรงเรียน สมาคม สโมสร เป็นต้น องค์การทางราชการ เช่น กระทรวง ทบวง กรม เป็นต้น และองค์การทางด้านธุรกิจ เช่น ความหมายขององค์การ มีการระบุไว้หลายรูปแบบซึ่งเป็นไปตามผู้ให้คำนิยาม ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2539, น.871) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นศูนย์กลางกิจกรรมที่รวมประกอบขึ้นเป็นหน่วย ถ้าเป็นหน่วยงานสาธารณะจะเรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนจะเรียกว่า องค์การบริหารธุรกิจ

จรรยา ทองถาวร (2539, น.131) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นกลุ่มคนที่ร่วมกันจัดกิจกรรมขึ้นในนามของหน่วยงานอย่างมีระบบ และเป็นระเบียบ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2530, น.143) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นกระบวนการโครงสร้างที่บุคคล ที่จะเข้ามาอยู่ด้วยกันจะสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล และขององค์การ ซึ่งจะต้องตอบสนองซึ่งกันและกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.3-5) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยงานทางสังคม ที่มีกลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันทำงาน ร่วมกันทำกิจกรรม และร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2544, น.129) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการรวมกลุ่มของมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยกำหนดกฎเกณฑ์ การจัดกำลังคน ตลอดจนกิจกรรมที่สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, น.4) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรือดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดการโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, น.3) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการรวมตัวกันของ คนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มีการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่ ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียว จะไม่สามารถ ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จนั้นได้

สมยศ นาวิการ (2547, น.10) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มี แบบแผนระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องอยู่ด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ อย่าง

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2553, น.9) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ที่มีเหตุผลของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งเพื่อบรรลุความประสงค์หรือ จุดหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ด้วยการแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่ได้รับ ตามลำดับชั้น ของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

Weber (1997, p.221) ได้กล่าวถึงองค์การว่า เป็นหน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมี กลุ่ม บุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างใดอย่างหนึ่ง

Barnard (1970, p.19) ให้คำจำกัดความขององค์การที่เป็นแบบแผน หมายถึงการที่ บุคคลหลายคนที่มีความตั้งใจมารวมกลุ่มกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ ตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Etzioni (1964, p.1) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยสังคมหรือ กลุ่มบุคคลที่ ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

แนวความคิดเรื่ององค์การขนาดใหญ่ของ Waber (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, อรรณ ภู เจริญ, ปรีชา คุณินทร์พันธุ์, และ ประภาส ปิ่นตบแต่ง, 2551, น.218) นักสังคมวิทยาชาว ปรัสเซีย (เยอรมันในปัจจุบัน) ได้เกิดขึ้นจากการนำหลักการนำสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวรัสเซีย ที่ นำมาบริหารจัดการ กองทัพปรัสเซียให้มีความแข็งแกร่งที่สุดใน ทวีปยุโรป ขณะนั้น แมกซ์เวเบอร์ ได้จุดประกายความคิดในเรื่องความเป็นทางการขององค์การขนาดใหญ่ ที่ควบคู่และเชื่อมโยงกับ พัฒนาการของรัฐสมัยใหม่ ซึ่งเมื่อผสมผสานเข้ากับแนวความคิดการจัดการ ภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Management) พร้อมกับมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) รวมถึง การผสมผสานแนวคิดหลักการสงครามในเรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี การวางแผน การ ข้าราชการ รวมถึงวิสัยทัศน์เข้าด้วยกัน จะทำให้องค์การขนาดใหญ่หรือองค์การภาครัฐสามารถ

พัฒนาตนเองเข้าสู่ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ภาคราชการไทยมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนให้ องค์การภาครัฐเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงมาโดย ตลอด อาทิ แนวคิดของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร กับแนวคิดผู้ว่า ซีอีโอ (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา และคนอื่น ๆ, 2551, น.224-225) แม้ว่าจะได้รับการ วิพากษ์ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนจากกรงเหล็กของการใช้เหตุผลแบบองค์การ (Bureaucracy) ที่เป็น ทางการไปสู่กฎเหล็กของคณาธิปไตย (Oligarchy) ก็ตาม

กล่าวโดยสรุปนั้น องค์การ เป็นการรวมบุคคลที่มีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน เพื่อวัตถุประสงค์ และ/หรือเพื่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน และทำ กิจกรรมบางอย่าง หรือหลายอย่าง (ที่เป็นกระบวนการ และมีขั้นตอน) ร่วมกัน ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และ/หรือ เป้าหมายนั้น

ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

จีรศักดิ์ มณีกาญจ (2558) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีขีด ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไปและที่สำคัญคือการกระตุ้น ให้คนใน องค์การรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืนปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การ สามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การโดยระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากร บุคคลภายในองค์การเช่นการสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

รุตอนันต์ สหมาภพ (2560) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ HPO และสรุปว่า HPO เป็น องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ด้วยการทำงาน และประกอบกิจการให้บรรลุ วัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้า และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดึงดูดเด่นของพนักงานมา ใช้และรักษาให้อยู่กับองค์การให้นาน ที่สุดโดยองค์การสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถ ปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สามารถสอดประสานกันเป็นอย่างดี

มณีกาญจ คงหาญ (2560) ได้สรุปว่า HPO เป็นองค์การที่มีพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์การ สมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัว และรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการ การปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างและ รูปแบบการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

อิทธิศักดิ์ เวชอนันต์ (2557) ให้ความหมาย HPO ไว้ว่าเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ยึด ระบบบังคับบัญชาที่เคร่งครัดจนเกินไป

Waal (2007, p.180) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การ สมรรถนะสูง และได้รวบรวมความหมายขององค์การ สมรรถนะสูง และสรุปว่าเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับ องค์การอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนอง ต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการ โครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักของ องค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนใน องค์การอย่างยิ่งสินทรัพย์อย่างแท้จริง

นภลัย อิทธิกุล (2562) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบ บังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถ ขับเคลื่อนให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

Martin (2010, p.835) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่ผสมผสานระหว่างผู้คน เทคโนโลยี การจัดการ และผลผลิตภาพ (สิ่งที่ชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการต้นทุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) เข้าด้วยกัน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Waal (2010, p.10) ให้คำจำกัดความว่า เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางด้านการเงิน เมื่อเทียบกับองค์การอื่นในสายงานเดียวกันด้วยระยะเวลาที่ยาวนานกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี โดยมุ่งเน้นสิ่งสำคัญต่อองค์การ

Holbeche (อ้างถึงใน วิเชียร วิทญูตม, 2556, น.68) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การด้านนวัตกรรมผลงานการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดติดระบบบังคับบัญชาที่มากเกินไป และทำให้คนในองค์การรักษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูงคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินการอย่างเป็นระบบชัดเจน การจัดการและการบริหารทรัพยากร (ทั้งทรัพย์สินและบุคลากร) ภายในองค์การ เป็นต้น

Epstien (2004 อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2556, น.70) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน พนักงาน และได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับบุคคล (ต่อยอดเป็นนวัตกรรม) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ มีการจัดวางการทำงาน วัดผลงาน และมีระบบการให้รางวัลและการมีทีมที่เข้มแข็ง

Appelbaum และคนอื่น ๆ (2008, p.42) กล่าวว่าองค์การสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา องค์การที่จะบรรลุให้ประสบความสำเร็จและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงอย่างยั่งยืน จะต้องร่วมมือกันระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหาร มีความผูกพันต่อกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลต่างๆภายในองค์การ และมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551, น.39)ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551: 39) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วยการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ผลผลิตสินค้า และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนที่ดีของพนักงานมาประยุกต์ใช้และรักษาให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด โดยองค์การสมรรถนะสูงจะคล่องตัว สามารถพัฒนาการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีเทคโนโลยีนวัตกรรม และบุคลากรที่ผสมผสานกันได้ดี

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2551, น.52) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความผูกพันอย่างมาก องค์การสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัว และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการกับโครงสร้างองค์การ และรูปแบบการดำเนินงานได้อย่างดีส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตภาพที่สูงขึ้น

กล่าวโดยสรุปองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เป็นกรอบแนวความคิดสำหรับองค์การที่ต้องการนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การอย่างยั่งยืน เป็นแบบจำลองทางเลือก (alternative model) แทนรูปแบบราชการ ด้วยการให้ความหมายของคำว่าองค์การสมรรถนะสูงยังไม่มีคำจำกัดความอย่างชัดเจน แต่ผลการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงองค์การสมรรถนะสูงเหล่านี้มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน สิ่งสำคัญคือการรับรู้ถึงความจำเป็นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังดำเนินการ องค์การสมรรถนะสูงจะสามารถเปลี่ยนโครงสร้างการดำเนินงานและแนวปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์การสมรรถนะสูงมุ่งเน้นถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนในขณะที่

สามารถบรรลุเป้าหมายระยะสั้นได้ องค์การสมรรถนะสูงจะมีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นลูกค้า และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การและการจัดการองค์การ สิ่งเหล่านี้จะคอยสนับสนุนการบริหารในแนวราบ (flat organization) การทำงานเป็นทีม มีความหลากหลาย มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อม มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา และ/หรือ สร้างสิ่งใหม่ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อต่อยอดสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนและยาวนาน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กฎหมาย การเมือง สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และกระแส (trend) ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การดำเนินองค์การในรูปแบบเดิม หรือการอ้างอิงรูปแบบราชการ อาจจะไม่ใช้รูปแบบการดำเนินการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้ รวมถึงไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับทั้งปัจจัยภายนอก และการวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์การ (objective) จึงเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาองค์การด้วยการมุ่งเน้นให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาขีดความสามารถ และข้อจำกัดบางประการขององค์การได้ และสามารถนำพาองค์การให้ดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

วิรัตน์ สุริยศักดิ์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงและได้รวบรวมความหมายขององค์การสมรรถนะสูงและสรุปว่าเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ ตลอดจนมีความสามารถอย่างชำนาญในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างทันทีโดย องค์การจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงาน ประกอบกิจการให้ยาวนาน และอยู่ในลักษณะบูรณาการ โครงสร้างการจัดการขององค์การต้องมีความสอดคล้องกัน โดยสามารถปรับปรุง และพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การได้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์การอย่าง สิ้นทรัพย์อย่างแท้จริง

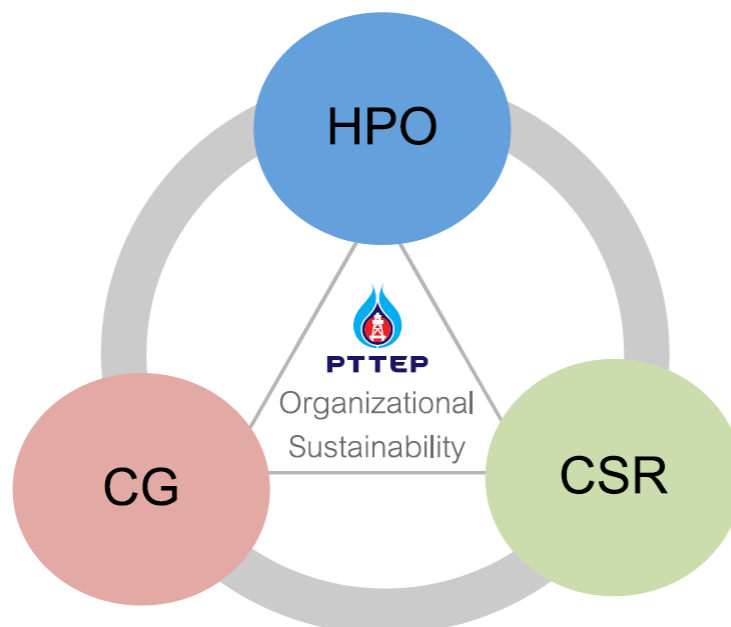
องค์การสมรรถนะสูงจะสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ กรณีศึกษาของ Collins (2001 as cited in Holbeche, 2005, p.14) จากบริษัทที่ยอดเยี่ยม 11 แห่งจาก 1,435 แห่งที่ประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดด สูงกว่าค่าเฉลี่ย

อุตสาหกรรม สรุปว่า ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ สู่ความเป็นเลิศ ดีกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว ถือเป็นความลับของความสำเ็จ แทนที่จะมุ่งเน้นความสำเ็จระยะสั้น องค์กรสมรรถนะสูงจะมีพนักงานที่เต็มใจ และทุ่มเทในการทำงาน และสามารถปรับใช้ความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ พนักงานที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับลูกค้า ตระหนักถึงความจำเป็นในการตอบสนองเชิงรุกให้กับตลาดที่มีความผันผวนตลอดเวลา และสามารถทำงานภายใต้ความรับผิดชอบ สิ่งที่ส่งผลนี้คือ วัฒนธรรมองค์กรและวิธีปฏิบัติในการจัดการ

การประยุกต์ใช้การดำเนินการด้านองค์กรสมรรถนะสูงได้อธิบายในหลายรูปแบบทั้งในและต่างประเทศ โดยจะยกตัวอย่างดังนี้

แนวความคิด องค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) (PTTEP, 2016, p.10) โดย ปตท. ได้ระบุในนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็น “Energy Partner of Choice through competitive performance and innovation for long-term value creation” จึงมีการขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (organizational sustainability) ภายใต้กรอบการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) “มุ่งมั่นในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย มั่นคง อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมที่เป็นเลิศ”, การควบคุมดูแลที่ดี (good Corporate Governance: CG) และการดำเนินธุรกิจอย่างมีจิตสำนึก (excellent Corporate Social Responsibility: CSR)

Organizational Sustainability Framework



ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวความคิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของ PTTEP

ปตท. มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างองค์การให้เข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศ การใช้ โมเดล HPO โดยมองผ่าน 5 เสาหลัก HPO คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)
2. นวัตกรรม (innovation)
3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management)
4. ภาวะผู้นำ (leadership) และ
5. ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (operational agility and excellence)

โดยในแต่ละเสาหลักของ ปตท. มีรายละเอียด ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ซึ่งได้พัฒนามาโดยตลอด แต่ประเด็นหลักของการจัดการข้อมูลคือ ข้อมูลที่มีการกระจาย แต่หน่วยงานธุรกิจจะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเอกเทศ ทำให้ทาง ปตท. นำเข้าระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เพื่อใช้ผสมผสานข้อมูลและระบบการจัดการต่างๆเข้าด้วยกัน ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเดียวกัน และส่งผลต่อการดำเนินการวางแผนธุรกิจอื่นๆต่อไป เช่นระบบ supply chain management และ customer relationship management (CRM) เป็นต้น ซึ่ง ปตท.กำลังพัฒนา

ควบคู่ไปกับ ERP ปัจจุบัน ปตท. เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นอันมาก ทั้งในด้านผลกำไร และรางวัลจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยหนึ่งที่น่าพา ปตท. ประสบความสำเร็จนั้นมาจากการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์หลักของ ปตท.

2. นวัตกรรม (innovation) ศิริวรรณ เขียมรุ่งโรจน์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้านการวางแผน และกลยุทธ์องค์กร บริษัท ปตท. จำกัด กล่าวไว้ว่า ฐานะที่เป็นองค์กร HPO หรือ องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจเหนือมาตรฐาน ปตท. กำหนดแกนหลักในการบริหาร องค์กรไว้ 5 แกนหลัก โดยนวัตกรรม (innovation) เป็น 1 ในแกนบริหาร องค์กรหลัก องค์กรสมรรถนะสูงที่จะประสบความสำเร็จ มักจะมีนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่ง ซึ่งก็ทำ ให้ ปตท. เติบโต และแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดนโยบาย มีการบริหารการจัดการ อย่างเป็นระบบ และยั่งยืน ด้วยการจัดตั้งสถาบันวิจัย และเทคโนโลยี ซึ่งจะรับผิดชอบศึกษา ค้นคว้า และพัฒนานวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ มินโยบาย ด้วยการกำหนดของ ผู้นำ อีกทั้งมีหน่วยงานรองรับอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนด พัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปตท. มีการปลูกฝังค่านิยมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารในอดีตถึงปัจจุบัน โดยน่านวัตกรรมการจัดการ มาใช้อย่างต่อเนื่อง ในด้านการขับเคลื่อนวัฒนธรรม (culture drive) ได้แก่ กิจกรรม QCC กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ISO, GG, HPO, TQA เป็นต้น ด้านการขับเคลื่อนระบบ (system drive) ได้แก่ HRD, BPR, PA/KPI, ERP, BEP เป็นต้น พนักงานทุกคน ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้สิ่งนั้นเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีสู่การพัฒนา โดยการเริ่มที่การขับเคลื่อนวัฒนธรรม (culture drive) จากเดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญ (professional) และเป็นสากล (international) ใ้บุคคลากรเห็นคุณค่าคำว่า คุณภาพ (quality) ปลูกฝังค่านิยม ต่อสู้กับบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาแข่งขัน ต่อมาก็ให้เห็นคุณค่า และคุณภาพ โดยต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่า และคุณภาพ และตระหนักในประสิทธิภาพ ปตท. เริ่มเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ขณะที่ด้านประสิทธิภาพ ได้นำกระบวนการธุรกิจ (business process) ใ้บุคคลากรพิจารณา ร่วมกันว่า “วันนี้เราคืออะไร” อนาคตจะเป็นอย่างไร เพื่อให้พนักงานทุกฝ่ายร่วมกันขับเคลื่อนและ สร้างผู้นำกลุ่มร่วมกัน ขณะเดียวกัน ยังได้สร้างบรรยากาศ ด้วยมีการจัดงาน HPO Fair 2005, PTT Synergy, for excellence Day 2006, KM Effectiveness 2007, PTT Group Knowledge Sharing 2008 และส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการจัดตั้งหน่วยงานคุณภาพความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริม และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลผลิตให้องค์กร โดยทุกปีจะมีการจัดงานมหกรรม QSHE ประจำปี เพื่อมอบรางวัลดีเด่นให้พนักงาน กลุ่มพนักงานที่มีผลงาน

ดีเด่นในด้าน QC/Mini QC ข้อเสนอแนะและโครงการบริหารคุณภาพและเพิ่มผลผลิต การจัดงานดังกล่าวเป็นการกระตุ้นฝ่ายบริหารกับพนักงานให้มีส่วนร่วม พนักงานตระหนักรู้ใจ และถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่จะร่วมกันสร้างนวัตกรรม สร้างบรรยากาศที่จะต้องดำเนินการ และส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง อาทิ การจัดประกวดส่งผลงาน หรือการจัดกิจกรรมพัฒนาต่อยอดต่อเนื่อง ภูมิใจในความสำเร็จ สำหรับการพัฒนานวัตกรรมของปตท. มีรายละเอียดคือ

2.1 นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ คือการมองธุรกิจเป็นห่วงโซ่คุณค่า (value chain) โดยการต่อยอด เพิ่มคุณภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการลงทุน ที่จะต้องมีกระบวนการธุรกิจดูว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ มีจุดเสี่ยงอะไรบ้าง นวัตกรรมดังกล่าวนี้ จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ อีกทั้งมีการมองสายโซ่ธุรกิจอย่างเป็นระบบและมองโอกาสในการลงทุนในด้านรูปแบบธุรกิจ บริษัทฯ ยังได้ใช้กลยุทธ์ Merger & Acquisition (M&A) เพราะ ปตท. มีเป้าหมายเติบโตทางธุรกิจอย่างก้าวกระโดด จึงเลือกใช้ M&A เช่นกรณี บริษัท ATC กับ บริษัท RRC เป็น PTTAR เป็นต้น ทำให้ธุรกิจของ ปตท. ขยายไปสู่ธุรกิจปิโตรเคมีอย่างแข็งแกร่ง เหล่านี้เป็นตัวอย่างของนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจอีกอย่างหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้

2.2 นวัตกรรมสินค้า จำเป็นต้องนำความต้องการของตลาด (Market Need) ว่า ตลาดต้องการอะไร ลูกค้านำความต้องการอะไร ก็ให้นำสิ่งนั้นมาตอบรับ ยกตัวอย่างเช่น ที่ผ่านมามีตลาดต้องการสิ่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้ตัดสินใจนำเอาน้ำมันไร้สารตะกั่วเข้ามาเป็นรายแรก ต่อมาตลาดต้องการรถยนต์ที่เครื่องยนต์แรงๆ ปตท. จึงได้นำเอาน้ำมันไฮอ็อกเทน สูตลาดล่าสุด ภาชนะน้ำมันแพ่ง ก็ได้เสนอน้ำมันทางเลือกออกมา เพราะสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่ตลาดต้องการ

2.3 นวัตกรรมเชิงระบบ ได้กำหนดให้มีการบริหารจัดการที่เรียกว่า Pipeline Integrity Management ระบบการควบคุมกระบวนการผลิตผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ระบบควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อลดความแปรปรวน รวมถึงระบบบริหารจัดการงานบำรุงรักษาบนระบบคอมพิวเตอร์ ขณะที่ นวัตกรรมกระบวนการกำหนดกระบวนการธุรกิจ (business process) ด้วยกระบวนการคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic Thinking Session Process) กระบวนการตัดสินใจการลงทุน (Investment Decision Making : IDM) ระบบธรรมาภิบาลแบบกลุ่ม รูปแบบพัฒนาทักษะผู้นำ

2.4 นวัตกรรมบริการเทคโนโลยี บริการแบ่งปันเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร โมเดลบริหารจัดการมูลค่าเพิ่มจากเศรษฐกิจแบบบูรณาการ (Integrated Economics Value Added Management Model: EVM) รวมถึงโมเดลชุมชนพอเพียง (Self-Sufficient Community Model)

ต่อมาคือ การจัดตั้ง Business Enablement Program (BEP) สำหรับเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างธรรมาภิบาล และแบ่งปันข้อมูลต่างๆร่วมกัน ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมแบบกลุ่มจะได้สิ่งทีตามมา คือ economy of scale

3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) พิทักษ์ จรรย์พงษ์ สายงาน ระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมกิจการและบริการ เทคนิคระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบริษัทที่วางไว้ให้เป็น บริษัทคนไทยที่สามารถไปต่างประเทศ (Thai Premier Multinational Company) ด้วยหัวใจแห่งความเป็นไทย (With Thai Heart) เพื่อให้คนไทยภาคภูมิใจกับศักยภาพและสร้างความมั่งคั่งในประเทศ ดังนั้นจึงปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการจัดการองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดงาน ข้อมูล องค์ความรู้ พันธกิจด้าน KM ขององค์การมุ่งเน้น 3 ด้าน คือ คน (people) กระบวนการ (process) เทคโนโลยี (technology)

4. ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องมีการจูงใจ มีภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นจูงใจผู้อื่น ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม รักการเรียนรู้ มีทัศนคติเชิงบวกที่นำไปปฏิบัติได้ และมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

5. ความเป็นเลิศ และฉับไวในการดำเนินการ (operational agility and excellence) ปตท. มุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีการปรับเปลี่ยนวิถี และพฤติกรรมการทำงานใหม่ ดังนั้น ด้านวัฒนธรรมองค์การ (มีความเป็นเจ้าของ, มุ่งประโยชน์ทางธุรกิจ, มุ่งเน้นลูกค้า, เป็น innovative organization, ทำงานเป็นทีม และมีเป้าหมายร่วมกัน) ด้านวิถีคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เชิงยุทธศาสตร์ และตรงประเด็น และด้านพฤติกรรมการทำงาน (กรอบแผนการทำงานชัดเจน, ปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามสถานการณ์, ทำงานร่วมกันเป็นทีม, การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้, ทำงานอย่างเป็นระบบ, บริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ)

แนวความคิดขององค์การสมรรถนะสูงของ มิลเลอร์ (Miller, 2002) โดยมิลเลอร์ (Miller) ได้ศึกษาถึงองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดี และคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงาน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสินใจ บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น มิลเลอร์ กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ ทีม

งานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อยๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อบริเวณต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มิลเลอร์ (Miller) ได้อธิบายหลักการ และวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้คุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

High Performance Organization Shift

From high control *to* high trust

From procedure things *to* produce knowledge

From individual decisions *to* team decisions

From individual reward *to* team-based reward

From vertical-functional organization *to* horizontal-flow-based organization

From fixed structure *to* dynamic structure

From companies with walls *to* companies without walls

From financial secrecy *to* open-book management

From blame-fix the person *to* blame-fix the process

โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

1. จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ (high control to high trust) มิลเลอร์ (Miller) พิจารณาถึงองค์การที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับในการควบคุมพนักงาน ซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่จะเกิดการต่อต้าน ทำงานไม่มีความสุข ไม่มีใจในการทำงานอย่างแท้จริง ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์การ แต่สำหรับองค์การที่ให้ความเชื่อใจกับพนักงาน ใ้วางใจต่อทีมงาน พนักงานที่ได้รับ ความไว้วางใจจะทุ่มเทปรองใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การดียิ่งขึ้น การให้ความไว้วางใจ จำเป็นต้องสื่อสารไปถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์การด้วย เช่น ลูกค้า ผู้รับจ้าง เป็นต้น

2. จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (focus on making “things” to making “knowledge”) มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การคือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ยังคงไม่มีคุณค่าเพียงพอเทียบเท่ากับทรัพยากรมนุษย์ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน ปัจจุบันจะมุ่งเน้นที่ productivity และนวัตกรรม ภายใต้การสร้างด้วยองค์ความรู้ขององค์การนั้นๆ

3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (individual decisions making to team decisions making) เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์การที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์การแห่งความ เป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะ เริ่มทำงานจากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์การ และลูกค้า ภายนอกองค์การเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน (value chain) การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ใน ทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ฝังรากลึกแล้ว การ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์การจึงต้องการ การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจ เดียวกัน

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward) การที่องค์การที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์การ

แห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์การเปลี่ยนการจัดการภายในองค์การเป็นระบบทีม ดำเนินการ ปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ยังทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ยังคงประเมินและให้รางวัลในรูปแบบรายบุคคล ทำให้ทีมงานเกิดความไม่สบายใจ ไม่ไว้ใจต่อกัน และต่อองค์การ และอาจจะทำให้ไม่สามารถเป็นทีมงานต่อไปได้ ดังนั้นการทำงานเป็นทีมและการให้ค่าตอบแทนหรือรางวัลเป็นทีมจะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ชัดเจน และโปร่งใสมากกว่า

5. จากสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่สายบังคับบัญชาแนวราบ (vertical to horizontal organization) มิลเลอร์ (Miller) เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์การจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่า องค์การแบบดั้งเดิมการจัดองค์การในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ (supplier) ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

6. จากโครงสร้างตายตัวไปสู่โครงสร้างพลวัต (fixed structure to dynamic structure) เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้าง และบุคลากรในองค์การต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

7. จากองค์การที่ปิดกั้นตัวเอง ไปสู่องค์การที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (companies with walls to companies without walls) องค์การแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวเองในตลาด แต่องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้าและ supplier เป็นอันมาก องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์การไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา และการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การได้

8. จากการปกปิดข้อมูลทางการเงินไปสู่การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (financial secrecy to open-book management) ในอดีตพนักงานขององค์การจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์การได้เลย แตกต่างกับองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิด

ข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้พนักงาน และคนภายนอกได้รับทราบ องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การได้อยู่เสมอ และถ้าหากพบสิ่งใดที่ไม่ตรงตามข้อกำหนด หรือความผิดปกติ พนักงานทุกคนสามารถแจ้งองค์การเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และสามารถพัฒนาปรับปรุงต่อไป

9. จากการตำหนิที่บุคคลไปสู่การตำหนิที่กระบวนการ (blame the person to blame the process) มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่า เดมมิง (Deming) หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการ แต่องค์การมักจะคิดว่าเป็นเพราะบุคคลากรในองค์การมากกว่า ซึ่งทั่วไปเมื่อเกิดประเด็น ผู้บริหารมักจะสืบหาบุคคลที่จะต้องมารับผิดชอบ พร้อมการลงโทษตามกระบวนการ ส่งผลต่อความเครียดให้กับพนักงาน สำหรับองค์การสมรรถนะสูง พนักงานร่วมทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากพบปัญหาที่ทีมงานต้องนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและดำเนินการแก้ไขร่วมกัน จึงจะสามารถเรียกได้ว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่กระบวนการอย่างแท้จริง

จากแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูงของ มิลเลอร์ (Miller) ต้องการให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงาน องค์การ ให้เป็นองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย มีความยืดหยุ่นสูง ทนต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การมีลำดับชั้นการปกครองน้อย ให้ความสำคัญกับทีม (ใช้กระบวนการ ตัดสินใจโดยทีมงาน สร้างความเป็นทีม) เน้นการแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

โดยรวมนั้นแนวคิดขององค์การสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจอย่างยั่งยืนทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งจะพิจารณาจากการออกแบบองค์การที่สามารถเข้าถึงการทำงานได้ทุกคน ความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน และองค์การที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และปัจจัยภายนอกอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีผลสำเร็จทางการเงินอย่างยั่งยืนด้วยสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาขีดความสามารถหลักอยู่เสมอ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรเปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นจุดรวมศูนย์และเข้าถึงได้ง่าย การจัดการนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม การบริหารองค์ความรู้ทั้งทางด้านทักษะวิชาชีพ และการทำงานการดำเนินชีวิต มีการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ รวมถึงการพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่ง สุดท้ายจะต้องทำให้การพิจารณาเหล่านี้เป็น

ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ถอดรูปแบบความสำเร็จของการปฏิบัติให้เป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ตาราง 1 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิด	นักวิจัย				
	วอร์ดัน สุริยศักดิ์	คอลลินส์ (Collins) ฮ้างอิงโน ฮอลเบก (Holbeche)	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)	มิลเลอร์ (Miller)	
เป็นองค์การที่มีผลสำเร็จทางการเงินระยะยาว	√	-	-	-	-
เป็นองค์การที่มีทุนมนุษย์	√	-	-	-	-
เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การ					
มีความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละ					
มีพนักงานที่เต็มใจ และทุ่มเทในการทำงาน					
มีพนักงานที่สามารถปรับใช้ความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ					
มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ					
มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก	-	√	√	√	
มุ่งเน้นลูกค้า					
มีการตัดสินใจโดยทีม ทำงานเป็นทีม					
มีความเชื่อใจ					
มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน					
มีการดำเนินที่กระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล					
เป็นองค์การที่มีวิธีการปฏิบัติในการจัดการ					
มีวิธีคิดเชิงวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ เชิงยุทธศาสตร์ และตรงประเด็น	-	√	√	-	
มีความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ					
ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า และคู่ค้า					

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	วิรัตน์ สุริยศักดิ์	คอลลินส์ (Collins) ฮ้างถึงโน ฮอลเบก (Holbeche)	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)	มิลเลอร์ (Miller)	
เป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	√	-	
เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ สินค้า เจริญระบบ และบริการเทคโนโลยี	-	-	√	-	
เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการองค์ความรู้					
มีพนักงานที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการทำงาน					
มีพนักงานที่มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน	√	-	√	√	
มีการพัฒนาขีดความสามารถหลัก					
มุ่งผลิตองค์ความรู้					
เป็นองค์กรที่มีบุคลากรมีภาวะผู้นำ	-	-	√	-	
เป็นองค์กรที่มีพฤติกรรมการทำงาน					
มีการรอบและแผนการทำงานที่ชัดเจน					
วิธีการทำงานต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์					
ทำงานเป็นทีม	-	-	√	-	
บันทึก เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และสร้างเป็นองค์ความรู้					
มีระบบการถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ					
บริหารเวลาเป็น					
เป็นองค์กรที่มีการออกแบบองค์กร (เชิงโครงสร้าง) และกระบวนการทำงาน					
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายแบบพลวัต (dynamic) และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี	√	-	-	√	
เป็นองค์กรที่ลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆให้มากที่สุด					
มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆขององค์กรเข้าด้วยกัน					
เป็นองค์กรที่มีการให้รางวัลเป็นทีม	-	-	-	√	

แนวคิดคุณลักษณะ และการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) ได้กล่าวถึงองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่าง มุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หากแต่ความสำเร็จขององค์การในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่หน่วยราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจแบบเดียวกับองค์การในภาคธุรกิจ จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของ หน่วยราชการที่เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง คือองค์การที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว ดังนั้นหากจะกล่าวถึงองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของภาครัฐต้องมีความชัดเจนที่ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติและการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย

ธนัชพร โมรารวงษ์ (2555) ได้พยายามแยกความแตกต่างที่เห็นเด่นชัดระหว่างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและที่มีขีดสมรรถนะต่ำ และพบว่าองค์การสมรรถนะสูงจะมีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร มีแผนและมาตรการอย่างเป็นทางการ และการประมวลเอกสารที่กล่าวถึงความหมายและคำจำกัดความ สามารถวิเคราะห์จุดร่วมอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแบบองค์การสมรรถนะสูงดังนี้ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม กระบวนการที่สร้างคุณค่า และค่านิยมร่วม 3) ด้านยุทธศาสตร์โครงสร้างและระบบงาน 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีประเด็นย่อยๆ อื่นอีกได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านพนักงาน ด้านการสร้างประสิทธิภาพ ด้านผลลัพธ์ของการทำงาน ด้านการจัดการความรู้และ การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้นอาจกล่าวได้ว่าแม้จะสามารถหาองค์ประกอบพื้นฐานได้บ้างแต่ก็มีประเด็นแยกย่อยอีกหลายข้อทำให้การสรุปที่ครอบคลุมทำได้ยาก ในเชิงวิชาการทำให้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

พิชิต เทพวรรณ (2554, น.134) ได้อธิบายการพัฒนากลยุทธ์ระบบงานที่มุ่งผลสมรรถนะสูงนั้น องค์การจะต้องประเมินว่ามีนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ใดเป็นเบื้องต้น เพื่อ

สามารถทำให้องค์การมีแนวทางในการออกแบบและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการออกแบบและพัฒนา มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. มีการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ โดยการประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT) ประเภทของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในปัจจุบันและอนาคต สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน
2. มีการกำหนดวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ โดยใช้ลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การสมรรถนะสูง
3. มีการวิเคราะห์สิ่งที่องค์การต้องการ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ โดยศึกษาสิ่งที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินการ ทศนคติ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้พนักงานทำแตกต่างกันออกไป
4. มีการระบุช่องว่างของสิ่งที่เป็นอย่างอยู่และสิ่งที่อยากจะเป็น (gap analysis) และระบุสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา
5. มีการดำเนินการสาธิตแนวปฏิบัติที่จะต้องนำไปใช้และแก้ไข
6. มีการระบุถึงแนวปฏิบัติที่จะสามารถเชื่อมต่อระหว่างกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มผู้สนับสนุนซึ่งกันและกัน
7. ให้สามารถเข้าถึงแนวทางในการปฏิบัติ ด้วยการเรียงลำดับวิธีการ และมีการตรวจสอบว่า แนวทางในการปฏิบัติสามารถดำเนินการได้หรือไม่ ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และความเพียงพอของทรัพยากรที่ต้องสนับสนุน ตลอดจนวิธีการในการเปลี่ยนแปลงกรณีที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
8. พัฒนาแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นเป็นอันดับแรก โดยพิจารณาจากสภาพที่แท้จริงเป็นสำคัญ
9. กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานควรพัฒนาจากวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร โดยมีการกำหนดสิ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ
10. เริ่มต้นการนำระบบมาใช้จากผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่ายบริหารและสมาชิกของทีม รวมถึงขยายไปยังผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง
11. มีการวางแผนการนำไปใช้ โดยแผนการส่งเสริมต้องมีผู้นำจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ต้องทราบว่าบุคลากรในการดำเนินโครงการคือใคร และใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีตารางเวลาสำหรับการพัฒนาและการเริ่มต้น มีรายละเอียดทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ มีวิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลง และมีบรรทัดฐานความสำเร็จของโครงการ

12. การนำไปใช้หรือปฏิบัตินั้น ผู้รับผิดชอบในส่วนของการนำไปใช้ต้องพิจารณาถึงโครงการโดยละเอียด ตลอดจนต้องมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

Waal (2010, p.19-35) ได้จัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงด้วยการรวมกันระหว่าง Kotter & Heskett (1992 as cited in Waal, 2010) และ Morton (2003 as cited in Waal, 2010) โดยกรอบคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงของ คอตเตอร์ และ เฮสเกตต์ (Kotter & Heskett) ได้กำหนดปัจจัย 4 ประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) โครงสร้างองค์การ (organizational structure) ซึ่งหมายรวมถึง โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และนโยบาย ภาวะผู้นำขององค์การ (leadership of the organization) และสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้แก่ คู่แข่ง องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรม และกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์การภาครัฐ และองค์การนิติบัญญัติ โดย มอร์ตัน (Morton) จะขยายปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และคู่ค้า และขยายกรอบการทำงานโดยใส่บุคคลและบทบาทเข้าไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มกลยุทธ์ การออกแบบองค์การ และเทคโนโลยีให้กับปัจจัยโครงสร้างองค์การ โดยจะอธิบายรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านการออกแบบองค์การ

รูปแบบองค์การสมรรถนะสูง จะกระตุ้นการทำงานร่วมกันข้ามสายงานและข้ามองค์การได้ด้วยการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่าย และการสร้างบรรทัดฐานการร่วมมือกันทั่วทั้งองค์การ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นความสำคัญของทีมเพื่อเป้าหมายด้านประสิทธิภาพขององค์การ และการกระตุ้นความรู้สึกที่ดีของทีมนผ่านการสร้างความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในทีม การทำให้เห็นว่าทุกคนอยู่ในทีมเดียวกัน และการสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน กระตุ้นปฏิสัมพันธ์เชิงหน้าที่และส่งเสริมความร่วมมือกัน พัฒนาความสัมพันธ์ที่อบอุ่น และให้ความร่วมมือระหว่างฝ่ายขององค์การ และระหว่างบุคลากร เน้นให้ความเป็นหุ้นส่วนขององค์การ การสร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมความร่วมมือกันให้สูงยิ่งขึ้น

ลดความซับซ้อนและทำให้เป็นโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (flat organization) ด้วยการลดขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และอุปสรรคในการทำงานของแต่ละฝ่าย และกำจัดอำนาจแต่ละลำดับชั้นรวมถึงขอบเขตการบริหารในแนวดิ่ง วิธีการนี้จะเป็นการกำจัดระบบราชการ และการลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ

ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดให้ทั่วทั้งองค์กร โดยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน และสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม จัดทำโครงสร้างและองค์ความรู้พื้นฐานที่ใช้ร่วมกันเพื่อรวบรวมและแปลความรู้ต่างเหล่านี้ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด จัดการกระบวนการการแบ่งปันด้วยการปลูกฝังและใช้แนวความคิดถึงความรู้ใหม่ ๆ จากทุกคนในบริษัท

ปรับเปลี่ยนและกำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในและภายนอกซึ่งต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ตามโอกาสและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งต้องสามารถปรับเปลี่ยนตามคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (customer value) ความต้องการของผู้ซื้อ (buyer's needs) และสภาวะตลาด องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยการดำเนินการนี้ควรจะถูกทบทวน หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยทุก ๆ 5 ปี

2. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ตื่นเต้น และท้าทาย ด้วยการพัฒนาวิสัยทัศน์เดิม สร้างให้มีความหมาย และน่าสนใจ โดยอ้างอิงจากกลยุทธ์ที่สามารถเอาชนะได้ (winning strategy) หรือแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ (big idea) และภาพรวมของทิศทางที่องค์กรต้องการดำเนินไป ขยายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้แต่ละฝ่ายขององค์กรรวมกันเป็นหนึ่งเดียวกันด้วยเป้าหมายร่วมกัน ความทะเยอทะยานร่วมกัน และวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุม ด้วยวิธีนี้ องค์กรจึงมีพันธกิจ และขับเคลื่อนด้วย “ความรู้สึก” ไม่ใช่การขับเคลื่อนด้วยตัวเลข

สร้างความสมดุลของสิ่งที่สนใจ (focus) ระหว่างสิ่งที่สนใจระยะสั้น และสิ่งที่สนใจระยะยาวเพื่อดูแลให้ธุรกิจเกิดความต่อเนื่องในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะได้ผลลัพธ์ที่ดีในระยะสั้นซึ่งทำให้สามารถวางแผนรับมือกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จัดการค่านิยมที่ดูเหมือนจะขัดแย้ง โดยการสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานระยะสั้นกับการพัฒนาและการเติบโตระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ระยะยาว พร้อมการปฏิบัติการในระยะสั้น

กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทะเยอทะยาน สามารถวัดผลได้ และสามารถบรรลุผลได้ ซึ่งจะยกระดับความทะเยอทะยานขององค์กร และด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ยืดยาว ตั้งเป้าหมายที่ดูออกอาจโดยไม่ทำให้เกิดการลดระดับ ต้องการไม่ให้เป็นธุรกิจที่ต้องแก่งแย่งกัน (dog business) และเน้นที่เป้าหมายของธุรกิจเป็นหลัก

สร้างความชัดเจนและความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดชุดความคิดเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาจากในหมู่สมาชิกขององค์กร ต้อง

ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจกลยุทธ์และรู้ว่าอะไรที่สำคัญที่สุด สร้างความเข้าใจทั่วทั้งบริษัท เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล กลุ่ม ระหว่างแผนก ระหว่างฝ่าย และความชัดเจนของ วัตถุประสงค์รวมถึงการดำเนินการ

ใช้กลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทมีความแตกต่างและสร้างมันขึ้นมาทีละเล็กละน้อย ด้วยเหตุนี้จึงสร้างโอกาสที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมองหาโอกาสที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมผลตอบแทนที่สูง การพัฒนาทางเลือกใหม่มากมายเพื่อทดแทนกลยุทธ์ที่ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป

ปรับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการของ สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นองค์การที่สามารถดำเนินการต่อไปได้ จำเป็นที่จะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเสมอ รักษาฐานธุรกิจเดิมและปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในตลาด กลยุทธ์สามารถทำได้โดยการสร้างแผนที่แข็งแกร่ง ยืดหยุ่น และปรับตัวได้ รวมถึงการพิจารณา สถานการณ์สมมติเช่น 'ถ้าเกิดอะไรขึ้น' ร่างกลยุทธ์และแผนยืดหยุ่นที่ปรับให้เหมาะกับระดับของ ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม แผนควรต้องปรับให้มีความยืดหยุ่นมากกว่าการปรับให้มีความเหมาะสม

3. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการ

ออกแบบโครงสร้างการให้รางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม ซึ่งช่วยเสริมการ ออกแบบ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์ขององค์การ และสนับสนุนวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อ สมาชิกในองค์การอย่างยุติธรรมด้วยการสร้างเงื่อนไขพื้นฐานในการจ้างงานโดยให้ค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม ยึดโครงสร้างค่าตอบแทนที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ การให้รางวัลควรมีความคิด สร้างสรรค์และสามารถปรับเปลี่ยนได้ โดยใช้รางวัลที่แท้จริงซึ่งมีความหมายอย่างชัดเจน (เพื่อ ความสนุก เพื่อการเติบโต เพื่อการทำงานเป็นทีม เพื่อความท้าทาย เพื่อความสำเร็จ) การให้รางวัล สำหรับบุคลากร จะเป็นไปได้ด้วยการชมเชย และ/หรือ การจ่ายเงินตามผลงาน รวมถึงการ ตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่ไม่ดีด้วย ต้องสร้างแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับค่าตอบแทนและโปรแกรมที่ สะท้อนผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างถูกต้องโดยเชื่อมโยงกับการวัดผล ตรวจสอบให้ มั่นใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและผลงานมีความโปร่งใส รางวัลนั้นจะขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาวและผลลัพธ์การทำงาน ไม่ใช่แค่ความพยายาม ใช้การให้ รางวัลที่เน้นเป็นกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล ให้รางวัลความเสี่ยงและความเป็นไปได้ที่จะล้มเหลวอย่าง เหมาะสม และควรแจ้งความจริง มีเกณฑ์ขั้นต่ำ และควรสามารถปรับเปลี่ยนขีดจำกัดสูงสุดในการ ให้รางวัล ดังนั้นงบประมาณของรางวัลควรจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เช่นกัน

สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง พัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผ่านการปลูกฝังบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การท้าทายกับวิธีการแบบเก่า ท้าคนคิดต่อการแสวงหาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการให้ความสนใจต่อนวัตกรรม ด้วยแนวคิดที่เลือกไว้ สร้างสรรค์กิจกรรมหลักในปัจจุบันอย่างต่อเนื่องในขณะเดียวกันก็พัฒนากิจกรรมใหม่ๆ และมองหาทั้งนวัตกรรมที่เพิ่มเติม

ลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มองหาวิธีที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น งานที่ไม่จำเป็น ส่วนเกิน และของเสียทุกรูปแบบ สร้างมาตรฐาน ลดความยุ่งยากของงานที่คงเหลืออยู่ คงไว้ซึ่งกระบวนการที่เกี่ยวข้องและเรียบง่าย และจัดการกับข้อมูลที่มากเกินไป ใช้กระบวนการที่ทันเวลา (just-in-time) กระบวนการที่มีขนาดเหมาะสม (right-size) และกระบวนการรี้อปรับปรุงระบบเพื่อปรับปรุงความเร็ว ช่วยในการใช้มุมมองอย่างเป็นระบบที่แข็งแกร่ง แนวความคิดการลดการสูญเสียทุกแง่มุมของงาน ไม่เพียงมุ่งเน้นตามแผน แต่ให้มุ่งเน้นตามกระบวนการ สร้างการออกแบบ และวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว

สร้างการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการตอบโต้ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องและเปิดกว้าง สื่อสารกลยุทธ์และผลลัพธ์ที่ชัดเจนเพื่อกระจายและสร้างความเชื่อมั่น สร้างช่องทางการสื่อสารใหม่และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกขับเคลื่อนเพื่อสร้างความมุ่งมั่นต่อองค์กร อาจมองว่าการสื่อสารนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ให้สร้างออกมาอย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนความชัดเจนให้ลึกกลงไปในองค์กร

การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญ ด้วยการพัฒนาแบบจำลองทางธุรกิจที่เชื่อมโยงเป้าหมายโดยรวมกับสิ่งที่องค์กรต้องการควบคุม จึงจำเป็นต้องวัดผลด้วยปัจจัยความสำเร็จ (key success factors) วัดผลจากความก้าวหน้า ติดตามการบรรลุเป้าหมาย และเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริงจากคำแนะนำ ดำเนินงานตาม balanced scorecard performance concept ด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญ โดยจะต้องดำเนินการอย่างจริงจังในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ละทิ้งวิธีการปฏิบัติงานแบบเก่า และใช้วิธีการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (customer centric) และวิธีการที่มองอนาคต เน้นผลลัพธ์ ไม่ใช่สิ่งที่รับมา

การออกแบบการวัดผลจะต้องมีวัตถุประสงค์ ทั้เวลา เข้าใจง่าย และคำนวณได้ง่าย ทำให้การวัดประสิทธิภาพสอดคล้องกัน คำนวณหาทุกด้านถึงระดับบุคคล ทำให้การวัดผลเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคน และให้สมาชิกองค์การมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

รายงานข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินที่จำเป็นให้แก่ทุกคนเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนและการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานสามารถสรุปผลจากข้อมูลที่ซับซ้อนและกำหนดวิธีใช้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ฐานข้อมูลต่างๆจะเน้นส่วนที่มีผลกระทบโดยตรง ผลกระทบโดยอ้อม และผลกระทบที่ต่อเนื่องกับเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว ให้ข้อเท็จจริงและการวัดผลที่มากกว่าการใช้สัญชาตญาณและความคิดเห็น มุ่งเน้นไปในสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการแสดงให้เห็นภายนอก แบ่งปันข้อมูลและส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลในทุกรูปแบบ สร้างสิ่งที่ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล โฟกัสไปในสิ่งที่สำคัญจริงๆ ใช้ภาษาทั่วไป จัดทำวิธีปฏิบัติและมาตรฐานในการรวบรวมข้อมูลและการปรับปรุงการวัดผล

มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การเชิงปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยองค์การจะดำเนินการทุกอย่างให้ดีที่สุดแบบระดับเวิร์ลคลาส มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่องโดยระบุโอกาส ความเป็นไปได้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ผ่านการดำเนินการที่สมบูรณแบบ ดำเนินการทุกอย่างที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จ แต่งตั้งผู้ดำเนินการ (ผู้จัดการ) อาวุโสเพื่อวัดผล จัดการ และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงมุ่งเน้นคุณภาพในทุกอย่างที่ทำ ประเมินสภาพโดยรวมของบริษัทให้บ่อยครั้ง เพื่อค้นหา 'ช่องโหว่' ในการดำเนินงาน พัฒนาระบบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ และใช้แนวคิดที่ดีที่สุดโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงที่มา

มุ่งมั่นที่จะปรับกระบวนการให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมดและใช้แบบจำลองด้านประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่า ติดตั้งกลุ่มแกนนำในกระบวนการปรับปรุงให้เหมาะสมที่สุด ขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เหมาะสมที่สุดทั่วทั้งองค์การ

ปรับใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพกับกิจกรรมการดำเนินการที่สร้างมูลค่า ทำให้ทรัพยากรพร้อมใช้งาน วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง อาจจะใช้แบบจำลองที่ยืดหยุ่นได้ หรือเทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ สามารถใช้เวลาเป็นสองเท่าหรือมากกว่าในการวางแผนและวิเคราะห์ เช่นเดียวกับการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของทรัพยากรที่สำคัญ การเก็บรักษาทรัพยากร และการโอนถ่ายทรัพยากรเพื่อสำรองข้อมูลในอนาคต

4. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสำคัญต่อธุรกิจในการขยายขอบเขตและยกระดับองค์การ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์การ ด้วยการกระจายระบบสารสนเทศทุกพื้นที่ในสำนักงาน สร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย และนำเชื่อถือ มีระบบสำรองข้อมูลกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน รวมถึงการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและปรับปรุงการทำธุรกรรม และสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ในอนาคต

ใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สะดวกต่อผู้ใช้ สิ่งนี้สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้วยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ใช้ และวัฒนธรรมขององค์การผ่านสมาชิกในองค์การ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ด้านสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ ด้วยวิธีการนี้จะทำให้เทคโนโลยีใหม่ๆสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อนำกระบวนการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ระบบเตือนภัยล่วงหน้า เครื่องมือ เทคนิค และกระบวนการที่เข้าถึงได้ง่าย นำมาให้สมาชิกขององค์การเรียนรู้ และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

5. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ

รักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจให้กับคนทุกระดับโดยมองเห็นคุณค่าของความภักดี ปฏิบัติต่อคนฉลาดอย่างชาญฉลาด เคารพผู้อื่น รับฟังและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นเมื่อจำเป็น เรียนรู้จากผู้อื่น สร้างและรักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับพนักงานในองค์การ สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจกับผู้อื่น และแสดงความเป็นธรรมในเชิงปฏิบัติต่อพนักงาน ยืนและเข้าถึงจิตใจพนักงาน ใช้รูปแบบการทำงานร่วมกัน ให้ความมั่นใจแก่พนักงาน โดยการสร้างความยุติธรรมและความเสมอภาคในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และยอมรับพวกเขาสำหรับความสำเร็จของพวกเขา รับทราบความพยายามของพนักงานที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงและให้เกียรติ

ดำเนินชีวิตด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นแบบอย่าง ผู้นำที่ดีต้องมีความซื่อสัตย์และจริงใจ แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และการเคารพต่อผู้อื่น มีจริยธรรม แสดงความเป็นระเบียบมีแบบแผน มีความน่าเชื่อถือ มีความสม่ำเสมอ มีความกล้าหาญในการดำเนินการหรือการตัดสินใจเมื่อจำเป็น รักษาวิสัยทัศน์แม้ในยามวิกฤต อยู่อยู่กับสิ่งที่เป็นลบรักษาพฤติกรรมทางจริยธรรมและศีลธรรม แสดงความเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น ทำให้คำพูดและการ

กระทำสอดคล้องกัน มีความอดทน มีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์องค์กร โดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปใช้

ผู้นำจะมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ลงมือทำอย่างเด็ดขาดเมื่อมีปัญหา หลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ที่มากเกินไป ผู้นำจะสามารถตัดสินใจและลงมือทำอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นลงมือทำด้วย ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการติดตามผลดำเนินงานด้วยความรวดเร็ว ความกล้าหาญ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตั้งคำถามกับตัวเองในทุกการตัดสินใจว่ามีผลทางธุรกิจหรือไม่ อย่าตัดสินใจตามความต้องการของตนเอง หรือไหลตามสถานการณ์ในขณะนั้น

ผู้นำจะให้การสั่งสอน และอำนวยความสะดวกแก่พนักงานด้วยการให้การสนับสนุน ปกป้องพนักงานจากภัยคุกคามภายนอก อย่างบอกพนักงานเกี่ยวกับวิธีการบรรลุเป้าหมายของงาน แต่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้น และแข็งแกร่ง ด้วยการสื่อสารค่านิยมอย่างมีประสิทธิภาพและให้แน่ใจว่าสมาชิกในองค์กรได้และยอมรับกลยุทธ์ อธิบายสิ่งที่ผู้นำบรรลุและแบ่งปันวิสัยทัศน์ด้วยการทำซ้ำและทำอย่างสม่ำเสมอ แก้ไขข้อขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และจัดการกับสิ่งที่เป็นประเด็นก่อนส่งมอบ มองหาโอกาสและปัญหา ตั้งแต่เริ่ม มองหาความเป็นข้อมูล ปฏิเสธระบบราชการ ยอมรับความเรียบง่าย ใส่ใจในรายละเอียด

ผู้นำควรให้พนักงานทดลองวิธีการใหม่ๆ และยอมรับในข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ยอมรับความเสี่ยง และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ อย่าปกปิดความผิดพลาดให้อดทนต่อความล้มเหลวและความพ่ายแพ้ สนับสนุนพนักงานที่รับความเสี่ยงแทน และสร้างพื้นที่ให้กับผู้ที่ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด

สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานทราบถึงผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการใช้ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ สร้างกรอบความคิดที่ยิ่งใหญ่ สร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนเพื่อการพยายามอย่างเต็มที่ ระดมความคิดสร้างสรรค์ และปลดปล่อยพลังความสามารถเพื่อเพิ่มผลผลิตของพนักงานให้สูงสุด สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง และองค์กร ให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความยิ่งใหญ่ ปลุกฝังความมั่นใจ เจตนาพร้อมกัน ทศนคติที่บอกว่าเราทำได้ นำความคิดให้เป็นหนึ่งเดียว มีความมุ่งมั่นเป็นหนึ่งเดียว และมีความกระตือรือร้นในการเอาชนะใจผู้คน

พัฒนาผู้นำจากภายในองค์กรด้วยการสนับสนุนให้พนักงานกลายเป็นผู้นำ ไปรอโมติในตำแหน่งที่มีจากคนภายในองค์กร เลือกผู้จัดการตามวัตถุประสงค์อย่างรอบคอบ สมบูรณ์ที่สุด ด้วยพลังงานที่ล้นเหลือ ความแข็งแกร่งทั้งทางร่างกาย และจิตใจ และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น สร้างโอกาสในการพัฒนาความเป็นผู้นำผ่านการหมุนเวียนการรับมอบหมายงาน และโครงการการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน กำหนดผู้นำที่มีศักยภาพสูง และเตรียมคนเหล่านี้เมื่อมีโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ

กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการแบบพลวัต ทำให้เกิดความยืดหยุ่นเป็นผู้นำของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเอง และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ปรับรูปแบบภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรให้เข้ากับสภาวะที่มีการพัฒนา และส่งเสริมรูปแบบของผู้นำให้เข้ากับสภาวะการณั้่นๆ

รวบรวมทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน เพื่อช่วยแก้ไขปัญหามีความซับซ้อนระหว่างการทำงานและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข ปัญหา ทบทวนให้แน่ใจว่ามีบุคลากรที่มีความสามารถ ประวัติประสบการณ์ที่ผ่านมา มีทักษะอื่นๆเพิ่มเติม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มุ่งเน้นการคิดสรรบุคคลากรเหล่านี้ด้วยวิธีการที่อาจจะแตกต่างกัน สร้างทีมผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมด้วยทักษะที่หลากหลาย

มีความมุ่งมั่นในองค์กรอยู่ได้อย่างยาวนาน สิ่งนี้จะสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรและผลประโยชน์ส่วนตัว รวมถึงการสร้างแนวคิดให้พนักงานตระหนักถึงความต้องการขององค์กรเป็นอันดับแรก เชื่อมโยงความสนใจส่วนบุคคลเป็นความสนใจแบบกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวระหว่างพนักงานกับบริษัท

ผู้นำต้องอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างจริงจังและสามารถดำเนินการแทนผู้นำบริษัทได้ แสดงให้เห็นถึงการผสมผสานที่ลงตัวระหว่างความอ่อนน้อมถ่อมตนและความตั้งใจ รู้จักตนเอง จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง ตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง มีสติ มีวินัย มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ ไม่หยิ่ง มุ่งมั่นที่จะมีระเบียบวินัยและการทำงานที่เป็นทีม และส่งเสริมวินัยด้วยการพัฒนาพนักงานให้ทำตามที่ได้รับปากไว้

ผู้นำจะต้องรักษาบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ และดำเนินการเด็ดขาดกับผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ รักษาความสำเร็จนี้ไว้ รักษาความรับผิดชอบ และใช้มันอย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างรอบคอบและทั่วถึง (จากบนลงล่าง

และจากล่างขึ้นบน) ผู้นำจะต้องรับผิดชอบทั้งที่เป็นทีมและรายบุคคล มุ่งมั่นและกล้าตัดสินใจกับพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินงาน

6. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนบุคคล สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยลงทุนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการฝึกอบรมและยกระดับทักษะ สร้างความสามารถใหม่ที่เป็นที่ต้องการในการทำงาน สร้างทักษะการจัดการ จัดการ สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับพนักงานระดับแนวหน้า อย่างต่อเนื่อง การลงทุนเพื่อสร้างให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการฝึกให้พนักงานพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา ศักยภาพ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านเทคนิค และความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมเพื่อให้เขาเติบโตในสายงาน ด้วยการเรียนรู้ การซักถาม และการค้นคว้า เรียนรู้จากอดีตที่เคยทำมา ส่งเสริมกิจกรรมนอกเวลางานเพราะเป็นการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การควบคู่กันเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การมีประสิทธิผลจากการส่งเสริมพนักงาน มีการจัดการด้านความรู้และการวัดผล ประเมินผล และส่งเสริมการฝึกอบรม ทั้งจากภายในและภายนอก พัฒนาเครื่องมือในการฝึกอบรมที่เฉพาะและเหมาะสมกับองค์การ

ดึงดูดผู้คนที่โดดเด่นด้วยทัศนคติที่ดีและเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ โดยในขั้นแรกให้ระบุประเภทของคนที่เรากำลังมองหา จากนั้นจึงค่อยเลือกพวกเขา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากเขาเหล่านั้น ให้การสนับสนุนและดูแลพนักงานที่มีความสามารถสูง ให้พื้นที่กับพนักงานเหล่านั้น ซึ่งจุดแข็ง สร้างความสามารถของพนักงานให้ชัดเจนและใช้ความสามารถเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ สร้างบรรทัดฐานในการคัดสรรและการฝึกอบรมพนักงาน

สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ การสื่อสารที่ตรงประเด็นต่อวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน มองพนักงานให้เป็นหุ้นส่วนขององค์การ

สร้างสถานที่ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รู้สึกปลอดภัย ทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เพื่อรักษาพนักงานไว้ ทำให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดอัตราการเปลี่ยนถ่ายพนักงาน

สร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน เพื่อรักษาสมรรถนะหลักเอาไว้ภายในองค์การ ส่วนที่ไม่เป็นสมรรถนะหลักอาจจะประเมินการจ้างผู้ว่าจ้างภายนอก ตรวจสอบให้มั่นใจว่าสมรรถนะหลักเป็นส่วนหลักขององค์การด้วยการระบุสมรรถนะหลักเหล่านั้นให้เหมาะสม ผลักดัน พัฒนา รักษา และคงไว้ซึ่งสมรรถนะหลักให้กับพนักงานเพื่อความแตกต่าง

พัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่น และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เป็นส่วนสำคัญในการทำธุรกิจ และสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าพนักงานสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนขององค์กรได้ คัดสรรพนักงานที่มีความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงโดยอาจจะพิจารณาจากบทเรียนจากอดีต

ปรับพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และวิสัยทัศน์หลักขององค์กร แปลวิสัยทัศน์หลักให้เป็นวัตถุประสงค์หลักของฝ่าย แผนก หน่วยงาน และให้พนักงานตระหนักถึงความรับผิดชอบและภาระที่มีต่อองค์กร ทำให้ทราบว่าแต่ละกิจกรรมย่อยมีส่วนทำให้เกิดเป็นภาพรวมอย่างไร กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับทีมงานและรายบุคคล ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละบุคคล สร้างความสอดคล้องระหว่างค่านิยมพื้นฐานของบุคลากรกับค่านิยมของผู้นำองค์กร สร้างพนักงานที่เหมาะสมกับค่านิยม สมรรถนะหลัก และวางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

7. คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร

การให้อำนาจและอิสระกับพนักงานในการตัดสินใจและการดำเนินการภายใต้ขอบเขตและข้อจำกัดที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน องค์กรมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับพนักงานและทีมงาน เพราะผู้ที่มีข้อมูลที่ดีที่สุดและอยู่ในมุมการทำงานที่ใกล้ชิดที่สุดควรเป็นผู้ตัดสินใจ ส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นเจ้าของ ควบคุมความสมดุลระหว่างอิสระกับการวัดประเมิน เปลี่ยนจากคำสั่งเป็นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน มุ่งเป้าหมาย และสร้างพลังให้กับเพื่อร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและอิสระในการพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง แต่ที่สำคัญคือเสรีภาพของพนักงานไม่ควรเป็นภาระต่อผู้อื่น ให้พนักงานสามารถตั้งคำถามและดำเนินการเพื่อพิสูจน์การตัดสินใจได้อย่างอิสระ

กำหนดค่านิยมหลักขององค์กรที่ชัดเจน แข็งแกร่ง และมีความหมาย ตรวจสอบให้แน่ใจว่าค่านิยมหลักนี้ถูกสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร สร้างค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มีจรรยาบรรณที่โปร่งใสที่ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายขององค์กร

พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการไม่ถือว่าคุณความสำเร็จเป็นสิ่งถาวร ทำให้ตระหนักว่าไม่มีอะไรยั่งยืนหรือคงอยู่ตลอดไป ดังนั้นองค์กรต้องการให้พนักงานละทิ้งความเฉื่อยชา และความพึงพอใจเดิมๆที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแข่งขันกับคู่แข่งที่คิดว่าเราจะชนะเพียงฝ่ายเดียว ไม่พึงพอใจต่อความเป็นอยู่แบบเดิมๆ มุ่งเน้นที่จะทำให้เกิด

ความเป็นเลิศขององค์การและกระตุ้นให้พนักงานดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสมรรถนะสูงนั้นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ และความมุ่งมั่นที่จะทำให้ความปรารถนาเป็นจริง มีวินัยในการปฏิบัติเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จลุล่วง

สร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส การเปิดกว้าง และความไว้วางใจร่วมกัน แบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย และส่งเสริมความไม่เป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์สุจริต และเปิดกว้างในการประสานงานร่วมกับผู้อื่น บอกความจริง ส่งเสริมการอภิปรายอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา

สร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความเป็นกลุ่มคนของพนักงาน ปลูกฝังความรู้สึกของความเป็นองค์การและนำมาใช้เพื่อส่งเสริมแนวทาง “ความเป็นหนึ่งเดียวกัน” หล่อเลี้ยงวัฒนธรรมที่เหนียวแน่น และเอาใจใส่กับพนักงานที่มุ่งมั่น ขจัดการเมืองด้วยการสร้างคุณธรรมอย่างแท้จริง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

Holbeche (2005, p.94-120) ได้อธิบายการออกแบบของค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงดังนี้

เมื่อนึกถึงการออกแบบของค์การ หลายคนมักคิดถึงโครงสร้าง แต่ในทางปฏิบัติการออกแบบของค์การจะประกอบด้วย การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างของค์การ กระบวนการ ระบบ บทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ในการออกแบบของค์การเราต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่จะนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการ ผ่านโครงสร้างที่กำหนด สายการทำงาน และรายงานผล วิธีการสื่อสาร วิธีการปฏิบัติในกระบวนการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา ข้อกำหนด กฎหมาย หรือคำแนะนำสำหรับการดำเนินการต่อพนักงาน และระบบการให้รางวัลที่สมเหตุสมผล

การออกแบบของค์การที่มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนจะต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ความยืดหยุ่นนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถของของค์การในการประมวลผลข้อมูลและตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ทำให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการออกแบบของค์การใหม่เพื่อแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากร องค์การอาจขาดความเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่นที่จำเป็นในตลาดปัจจุบัน การออกแบบจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการฝึกอบรมที่เหมาะสมและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมของค์การสามารถช่วยหรือขัดขวางสิ่งที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมจัดการที่ต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์การพยายามบรรลุและค่านิยมที่ของค์การ

ยึดถือ ดังนั้นทุกแง่มุมของการออกแบบองค์การควรสนับสนุนสิ่งที่องค์การเชื่อว่าถูกต้อง หากองค์การเชื่อในการให้ลูกค้ำเป็นหัวใจของการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน กลยุทธ์การสื่อสาร พฤติกรรมความเป็นผู้นำ รางวัล รูปแบบการจัดการ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นี้และเป็นส่วนหนึ่งของ การออกแบบองค์การ (โครงสร้างและระบบ)

โดยพื้นฐานแล้ว ความยืดหยุ่นขององค์การขึ้นอยู่กับคนที่เต็มใจเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการออกแบบองค์การใหม่ควรพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจำเป็นต้องได้รับการออกแบบและติดตามโดยคำนึงถึงระดับความพึงพอใจในงานหรือแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการทำงานที่ยืดหยุ่น ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ตลอดจนโครงสร้างและกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาอาชีพและปรับปรุงโอกาสของผู้คนสำหรับความพึงพอใจในงาน การออกแบบองค์การใหม่เป็นโอกาสที่แท้จริงในการมองใหม่ที่ประสิทธิภาพของธุรกิจสามารถปรับปรุงได้อย่างไร และมอบโอกาสที่มีความหมายสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน ซึ่งควรนำไปสู่การมีส่วนร่วมที่มากขึ้น เมื่อพนักงานที่มีทักษะสูง มีผลงานสูง และมีความยืดหยุ่นมีความมุ่งมั่นต่อองค์การของตน ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีมักจะตามมา

โดยทั่วไปองค์ประกอบของการออกแบบองค์การจะหมายความรวมถึง

- การออกแบบให้เป็นทางการ (formalization) หรือการสร้างกฎเกณฑ์ขั้นตอน และนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- การออกแบบตามความชำนาญการ (specialization) หรือการแบ่งกลุ่มงานของแรงงานทางอ้อม (สนับสนุน)
- การออกแบบโดยการกระจายอำนาจ (decentralization) หรือการระบุนำหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจแบบลำดับขั้น

ด้วยการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงจะต้องคำนึงการจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (strategic alignment) การออกแบบองค์การจะต้องพิจารณาระดับองค์การในปัจจุบัน และอัตราการเรียนรู้เติบโตในอนาคต ความปั่นป่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การจัดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีทั้งความอ่อนโยนและเข้มแข็ง ความชัดเจนและเรียบง่าย

การพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ฮอลเบคกี (Holbeche, 2005, p.118-120) ได้ระบุรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยนั้นๆ ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จ (success factor) และการวัดผลจะพิจารณาประเด็นดังนี้:

- เราต้องเก่งอะไรถึงจะแข่งขันได้
- เราต้องการประสิทธิภาพการทำงานในระดับใด
- เรากำลังตั้งสมมติฐานที่สำคัญอะไรบ้างในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร
- ความสามารถหลัก (core competency) คืออะไร
- เรามีเป้าหมายที่จะปรับปรุงอะไร
- เราควรให้ความสำคัญกับการจัดการความคิดสร้างสรรค์มากกว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- ต้องมีค่านิยมและพฤติกรรมอะไรบ้างจึงจะประสบความสำเร็จ

การพิจารณาด้าน วัฒนธรรมองค์กร:

- วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนธุรกิจคืออะไร
- วัฒนธรรมองค์กร ณ ปัจจุบันคืออะไร
- วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันนี้มันส่งเสริมอะไร
- เราดำเนินการติดตามนโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับโอกาสที่เท่าเทียมกัน หรือความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด
- เราจะส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างไร เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า และนวัตกรรม
- เราต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด
- ประเภทและระดับของการมีส่วนร่วมในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- ความสัมพันธ์โดยรวมของพนักงานเป็นทางการและมีประสิทธิภาพเพียงใด
- เรามีระบบใดบ้างที่มุ่งเน้นการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- จะกระจายอำนาจอย่างไรและไปในพื้นที่ไหน

การพิจารณาด้าน โครงสร้างและการออกแบบบทบาทหน้าที่งาน:

- โครงสร้างใดที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร
- องค์กรควรมีโครงสร้างเป็นแบบคู่ขนานหรือแบบรวม
- โครงสร้างการกำกับดูแลของเราทำงานได้ดีเพียงใด
- กระบวนการตัดสินใจคืออะไรและอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ไหน
- กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพเพียงใด
- อุปสรรคที่กีดขวางการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการออกแบบบทบาทหน้าที่งานคืออะไร

- ต้องใช้ความรู้และทักษะอะไรบ้างในการระบุตำแหน่งหน้าที่ภายในโครงสร้างองค์การ
- องค์การจะนำความรู้และทักษะของแต่ละบทบาทหน้าที่มาผสมผสานกันได้อย่างไร
- ปริมาณ และขอบเขตของงานจะจัดอย่างไร
- จะออกแบบงานเพื่อเพิ่มความหลากหลาย ทักษะ ความเป็นอิสระ
- เอกลักษณะ และรับทราบข้อปรับปรุงได้อย่างไร
- องค์การมีการพิจารณาแบ่งสัดส่วน การมุ่งเน้นความสามารถรูปแบบเฉพาะทาง และหลากหลาย ได้มากน้อยเพียงใด
- งานที่ต้องทำมีมาตรฐานแค่ไหน และจำเป็นต้องมีมาตรฐานเป็นตัวกำหนดมากแค่ไหน

การพิจารณาด้าน กระบวนการ:

- ลูกคาคือจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของทุกงานหรือไม่
- ขั้นตอนหลักในการทำงานให้สำเร็จคืออะไร
- สิ่งที่ต้องป้อนเข้าระบบ (input) และสิ่งที่ต้องได้รับจากระบบ (output) คืออะไร
- ขั้นตอนการทำงานและประเด็นสำคัญของข้อมูลคืออะไร
- จุดที่ต้องตัดสินใจคืออะไร
- ต้องมีการควบคุมกระบวนการมากน้อยเพียงใด
- องค์การจะปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร?

การพิจารณาด้าน กลยุทธ์คุณภาพ:

- มีกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอะไรบ้าง?

การพิจารณาด้าน เทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ:

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนา / เสียนขึ้นเพื่อให้สามารถแก้ไขในอนาคตได้หรือไม่
- ระบบปฏิบัติการขององค์การ สร้างมาตามการอ้างอิงตามโครงการหรือตามกระบวนการผลิต

- กระบวนการสื่อสารขององค์การทำงานได้ดีเพียงใด และจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งด้านไหนบ้าง

การพิจารณาด้าน บุคลากร ทรัพยากร และทักษะ:

- ความสามารถในขนาดของบุคลากรในองค์การต้องเป็นอย่างไร?
- ความต้องการระยะยาวขององค์การคืออะไร
- จะกำหนดขอบเขตของสัญญาจ้างอย่างไร
- ทรัพยากรต่างๆจะตรงกับความต้องการได้ดีที่สุดได้อย่างไร
- พนักงานแต่ละคนต้องการอะไร
- ตลาดต้องการอะไร
- องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือเลิกจ้างพนักงานหรือไม่
- วิธีการเลือกขององค์การมีประสิทธิภาพแค่ไหน
- ทักษะในองค์การมีความยืดหยุ่นแค่ไหน
- ความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาจะถูกกำหนดอย่างไร
- จะต้องมีฝึกอบรมและพัฒนาอะไรบ้างเพื่อสร้างขีดความสามารถ
- การจัดเตรียมองค์ประกอบต่างๆขององค์การจะช่วยเสริมทักษะบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด
- บุคลากรจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไร เส้นทางความก้าวหน้าในสาขาอาชีพคืออะไร และอะไรคือแรงบันดาลใจของแต่ละคน

การพิจารณาด้าน การบริหารผลการปฏิบัติการ:

- เราจะบรรลุกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร?
- จะใช้เกณฑ์อะไรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- กระบวนการปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงใด
- อะไรที่จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
- การตั้งเป้าหมายและการดำเนินการควรเป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ

การพิจารณาด้าน รางวัลและการยอมรับ:

- พนักงานได้รับการยอมรับและให้รางวัลอย่างไรในปัจจุบัน
- ระบบการให้รางวัลและการยกย่องขององค์การส่งเสริมพฤติกรรมที่จำเป็นหรือไม่

- จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- กระบวนการให้รางวัลใดที่เหมาะสม
- อะไรคือความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลง
- มีประโยชน์อย่างไร
- องค์กรอยากได้อะไรเป็นการตอบแทน

การพิจารณาด้าน ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารจัดการ:

- ผู้นำและผู้จัดการควรใช้เวลาทำอะไรบ้าง มาก/น้อยเป็นสัดส่วนอย่างไร
- ผู้จัดการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่
- การกระทำของผู้นำ หรือ ผู้จัดการที่สม่ำเสมอจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

การพิจารณาด้าน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง:

- องค์กรต้องพิจารณานำความสามารถประเภทใดเข้ามากำหนดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบ้าง
- แหล่งที่มาของผู้สมัครที่มีความสามารถที่เหมาะสมคืออะไร
- จุดไหน หรือประเด็นอะไรบ้างที่มีความเสี่ยงมากที่สุด ในการจัดการสืบทอดตำแหน่ง

สำหรับคุณลักษณะ และการออกแบบขององค์กรสมรรถนะสูง สรุปแล้วนั้นจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนองค์กรให้มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนรวมถึงต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ความยืดหยุ่นนี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการประมวลผลการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการออกแบบองค์กรใหม่ เพื่อให้องค์กรมีความรวดเร็วในการทำงาน มีความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลูกค้า และมีความยืดหยุ่นสูง การทำงานเป็นทีม การมีองค์ความรู้ข้ามสายงาน และวิธีขั้นตอนการปฏิบัติที่ดีในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ และต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมที่เหมาะสมด้วย สำหรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสนับสนุนหรือขัดขวางสิ่งที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมกรรมการจัดการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร การออกแบบองค์กรในทุกๆด้านจะต้องส่งเสริมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร หากองค์กรต้องการให้ลูกค้าเป็นหัวใจของการดำเนินงาน

ตาราง 2 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ และการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ธนัฐพร โมธราวงษ์	พิชิต เพ็ญวรรณ	เดอวาาล (Waal, A.A. de)	ฮอลเบ็ก (Holbeche)
เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การ					
- มีการสร้างคุณค่า และค่านิยมร่วม	-	√	√	-	-
เป็นองค์การที่มีการทำงานเป็นทีม					
- มีพนักงานที่มีส่วนร่วม	-	√	-	-	-
เป็นองค์การที่มียุทธศาสตร์					
- มีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับองค์การภาครัฐ	√	√	-	-	-
- มีวัตถุประสงค์ทางการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร					
เป็นองค์การที่มีการจัดการด้านกระบวนการ					
- มีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ					
- มีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
- แผนและมาตรการอย่างเป็นทางการ					
- มีการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล					
- มีการระบุถึงแนวปฏิบัติที่จะสามารถเชื่อมต่อระหว่างกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มสนับสนุนซึ่งกันและกัน					
- สามารถเข้าถึงแนวทางในการปฏิบัติ และมีการตรวจสอบแนวทางนั้นๆ	-	√	√	-	-
- พัฒนาแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นเป็นอันดับแรก					
- กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่พัฒนาจากวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร					
- มีการนำระบบมาใช้จากผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่ายบริหาร และสมาชิกของทีม					
- มีการวางแผนการนำไปใช้ และพิจารณาถึงโครงการโดยละเอียด ตลอดจนต้องมีทักษะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง					
เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	-	√	-	-	-
เป็นองค์การที่มีพนักงานมีความเป็นผู้นำ	-	√	-	-	-
เป็นองค์การที่มีการพิจารณาผลลัพธ์ของการทำงาน	-	√	-	-	-
เป็นองค์การที่มีการจัดการความรู้	-	√	-	-	-

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาควิชา ฤกษ์เมธ	ธนัทพร โมธราวงษ์	พิชิต เทพวรรณ	เดอวาต (Waal, A.A. de)	ฮอลเบก (Holbeche)
<p>คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านการออกแบบองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นการทำงานร่วมกันข้ามสายงานและข้ามองค์การ - การทำให้เป็นโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (flat organization) - ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลความรู้ แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด - กำหนดรูปแบบวิธีการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง 	-	-	-	√	-
<p>คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบโครงสร้างการให้รางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม - การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง - ลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดขององค์การอย่างต่อเนื่อง - สร้างการสื่อสารภายในองค์การให้เกิดการตอบโต้ - การวัดผลด้วยปัจจัยความสำเร็จ - การรายงานข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน - มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การเชิงปฏิบัติที่ดีที่สุด - มุ่งมั่นที่จะปรับกระบวนการให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง - ปรับใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 	-	-	-	√	-
<p>คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์การ - ใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สะดวกต่อผู้ใช้ 	-	-	-	√	-

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ธัญพร โมธราวงษ์	พีชิต เทพวรรณ	เดอวาต (Waal, A.A. de)	ฮอลเบก (Holbeche)
<p>คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจให้กับทุกระดับ - ดำเนินชีวิตด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นแบบอย่าง - ผู้นำมีการตัดสินใจ และลงมือทำอย่างเด็ดขาด - ผู้นำให้การสั่งสอนและอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน - ผู้นำต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ - ผู้นำควรให้พนักงานทดลองวิธีการใหม่ๆ และยอมรับในข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น - สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ - พัฒนาผู้นำจากภายในองค์การด้วยการสนับสนุนให้พนักงานกลายเป็นผู้นำ - กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - รวบรวมทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน - มีความมุ่งมั่นให้องค์การอยู่ได้อย่างยาวนาน - ผู้นำต้องอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างจริงใจและสามารถดำเนินการแทนผู้นำบริษัทได้ - ผู้นำจะต้องรักษาบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ 	-	-	-	√	-
<p>คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ - ดึงดูดผู้คนที่โดดเด่นด้วยทัศนคติที่ดีและเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ - สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน - สร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมการทำงานให้รู้สึกปลอดภัย - สร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน - พัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่นและรับมือกับความเปลี่ยนแปลง - ปรับพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก 	-	-	-	√	-

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ธัญพร โมธราพงษ์	พิชิต เทพวรรณ	เดอวาด (Waal, A.A. de)	ฮอลเบ็ก (Holbeche)
คุณลักษณะเชิงโครงสร้างองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ					
- การให้อำนาจและอิสระกับพนักงานในการตัดสินใจและดำเนินการภายใต้ขอบเขตและข้อจำกัดที่กำหนดไว้ชัดเจน					
- กำหนดค่านิยมหลักขององค์การที่ชัดเจน แข็งแกร่ง และมีความหมาย	-	-	-	√	-
- พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมขององค์การที่มีประสิทธิภาพ					
- สร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส เปิดกว้าง และไว้วางใจร่วมกัน					
- สร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความเป็นหนึ่งเดียวกัน					
การพิจารณาด้าน วัฒนธรรมองค์การ	-	-	-	-	√
- วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการเพื่อสนับสนุนธุรกิจคืออะไร					
- วัฒนธรรมองค์การ ณ ปัจจุบันคืออะไร					
- วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันนั้นส่งเสริมอะไร					
- เราดำเนินการติดตามนโยบาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับโอกาสที่เท่าเทียมกันหรือความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด					
- เราจะส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างไร เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและนวัตกรรม					
- เราต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด					
- ประเภทและระดับของการมีส่วนร่วมในปัจจุบันเป็นอย่างไร					
- ความสัมพันธ์โดยรวมของพนักงานเป็นทางการและมีประสิทธิภาพเพียงใด					
- เรามีระบบใดบ้างที่มุ่งเน้นการดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน					
- จะกระจายอำนาจอย่างไรและไปในพื้นที่ไหน					

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ณัฐพร โมธราวงษ์	พีชิต เทพวรรณ	เดอวาต (Waal, A.A. de)	ฮอลเบก (Holbeche)
<p>การพิจารณาด้าน โครงสร้างและการออกแบบบทบาทหน้าทำงาน:</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างใดที่เหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร - องค์กรควรมีโครงสร้างเป็นแบบคู่ขนานหรือแบบรวม - โครงสร้างการกำกับดูแลของเราทำงานได้ดีเพียงใด - กระบวนการตัดสินใจคืออะไรและอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ไหน - กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพเพียงใด - อุปสรรคที่เกิดขวางการกำหนดโครงสร้างองค์กร และการออกแบบบทบาทหน้าทำงานคืออะไร - ต้องใช้ความรู้และทักษะอะไรบ้างในการระบุตำแหน่งหน้าที่ภายในโครงสร้างองค์กร - องค์กรจะนำความรู้และทักษะของแต่ละบทบาทหน้าที่มาผสมผสานกันได้อย่างไร - ปริมาณ และขอบเขตของงานจะจัดอย่างไร - จะออกแบบงานเพื่อเพิ่มความหลากหลาย ทักษะ ความเป็นอิสระ เอกสิทธิ์ และรับทราบข้อปรับปรุงได้อย่างไร - องค์กรมีการพิจารณาแบ่งสัดส่วน การมุ่งเน้นความสามารถรูปแบบเฉพาะทาง และหลากหลาย ได้มากน้อยเพียงใด - งานที่ต้องทำมีมาตรฐานแค่ไหน และจำเป็นต้องมีมาตรฐานเป็นตัวกำหนดมากแค่ไหน 	-	-	-	-	√
<p>การพิจารณาด้าน กระบวนการ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกคาคือจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของทุกงานหรือไม่ - ขั้นตอนหลักในการทำงานให้สำเร็จคืออะไร - สิ่งที่ต้องป้อนเข้าระบบ (input) และสิ่งที่ต้องได้รับจากระบบ (output) คืออะไร - ขั้นตอนการทำงานและประเด็นสำคัญของข้อมูลคืออะไร - จุดที่ต้องตัดสินใจคืออะไร - ต้องมีการควบคุมกระบวนการมากน้อยเพียงใด - องค์กรจะปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร 	-	-	-	-	√

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ณัฐพร โมธราวงษ์	พีชิต เทพวรรณ	เดอวาด (Waal, A.A. de)	ฮอลเบก (Holbeche)
การพิจารณาด้าน กลยุทธ์คุณภาพ: - มีกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอะไรบ้าง	-	-	-	-	✓
การพิจารณาด้าน เทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนา / เขียนขึ้นเพื่อให้สามารถแก้ไขในอนาคตได้หรือไม่ - ระบบปฏิบัติการขององค์กร สร้างมาตามการอ้างอิงตามโครงการหรือตามกระบวนการผลิต - กระบวนการสื่อสารขององค์กรทำงานได้ดีเพียงใด และจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งด้านไหนบ้าง	-	-	-	-	✓
การพิจารณาด้าน บุคลากร ทรัพยากร และทักษะ: - ความสามารถในอนาคตของบุคลากรในองค์กรต้องเป็นอย่างไร? - ความต้องการระยะยาวขององค์กรคืออะไร - จะกำหนดขอบเขตของสัญญาจ้างอย่างไร - ทรัพยากรต่างๆจะตรงกับความต้องการได้ดีที่สุดได้อย่างไร - พนักงานแต่ละคนต้องการอะไร - ตลาดต้องการอะไร - องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือเลิกจ้างพนักงานหรือไม่ - วิธีการเลือกขององค์กรมีประสิทธิภาพแค่ไหน - ทักษะในองค์กรมีความยืดหยุ่นแค่ไหน - ความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาจะถูกกำหนดอย่างไร - จะต้องมีฝึกอบรมและพัฒนาอะไรบ้างเพื่อสร้างขีดความสามารถ - การจัดเตรียมองค์ประกอบต่างๆขององค์กรจะช่วยเสริมทักษะบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด - บุคลากรจะขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพคืออะไร และอะไรคือแรงบันดาลใจของแต่ละคน	-	-	-	-	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

แนวคิด	นักวิจัย				
	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ธัญพร โมรวงษ์	พีชิต เทพวรรณ	เดอวาต (Waal, A.A. de)	ฮอลเบก (Holbeche)
<p>การพิจารณาด้าน การบริหารผลการปฏิบัติการ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - เราจะบรรลุกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร? - จะใช้เกณฑ์อะไรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน - กระบวนการปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงใด - อะไรที่จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม - การตั้งเป้าหมายและการดำเนินการควรเป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ 	-	-	-	-	✓
<p>การพิจารณาด้าน ภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารจัดการ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำและผู้จัดการควรใช้เวลาทำอะไรบ้าง มาก/น้อยเป็นสัดส่วนอย่างไร - ผู้จัดการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ - การกระทำของผู้นำ หรือ ผู้จัดการที่สม่ำเสมอจะเกิดขึ้นได้อย่างไร 	-	-	-	-	✓
<p>การพิจารณาด้าน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง:</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์การต้องพิจารณานำความสามารถประเภทใดเข้ามากำหนดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบ้าง - แหล่งที่มาของผู้สมัครที่มีความสามารถที่เหมาะสมคืออะไร - จุดไหน หรือประเด็นอะไรบ้างที่มีความเสี่ยงมากที่สุด ในการจัดการสืบทอดตำแหน่ง 	-	-	-	-	✓

ตาราง 3 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง	นักวิจัย									
	วีรรัตน์ สุริยศักดิ์	คอลลินส์ (Collins) อังถึงโฮ ฮอลเบเก้ (Holbeche)	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)	มิลเลอร์ (Miller)	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ธนัทพร โมธางษ์	พีชิต เทพวรรณ	เดอวาล (Waal, A.A. de)	ฮอลเบเก้ (Holbeche)	
วัฒนธรรมองค์การ	-	√	√	√	-	√	√	√	√	√
การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน	√	-	√	√	-	-	-	√	√	√
การจัดการด้านกระบวนการ	-	√	√	-	-	√	√	√	√	√
กลยุทธ์ขององค์การ	√	-	-	-	√	√	-	√	√	√
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ	-	-	√	-	-	-	-	√	√	√
บุคลากร การจัดการทรัพยากร และทักษะความสามารถ	√	-	√	√	-	√	-	√	√	√
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	-	√	-	-	-	√
รางวัลและการยอมรับ	-	-	-	√	-	-	-	-	-	√
ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ	-	-	√	-	-	√	-	√	√	√
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ผู้วิจัยใช้ผลการวิจัยของเดอวาล (Waal, A.A. de) และฮอลเบเก้ (Holbeche) ในการอ้างอิง และออกแบบงานวิจัยครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome)

Holbeche (2005, p.99-101) ได้อธิบายเกณฑ์ความสำเร็จในการออกแบบองค์การ (success criteria for organization design) ดังนี้

องค์การทั้งรูปแบบสถาบันและรูปแบบเอกชนที่มีความคิดเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ และมีความคิดขัดขวางด้านอื่นของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความขัดแย้งต่อการออกแบบองค์การใหม่นั้น มีแนวโน้มว่าวัฒนธรรมองค์การจะได้รับชัยชนะ โดยมีแนวปฏิบัติใหม่ๆ ที่บ่อนทำลายการออกแบบองค์การก่อนที่จะฝังแน่นไปยังองค์การเดิมที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายนี้คือการระบุเกณฑ์กว้างๆ สำหรับความพยายามในการออกแบบองค์การใหม่ ทำให้ดูเหมือนจะเอื้อต่อการสร้างบริบทใหม่ที่มีแนวโน้มว่าสมรรถนะสูงจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การตั้งเกณฑ์การออกแบบองค์การบางส่วนจากทฤษฎีความซับซ้อน ทำให้ดูเหมือนว่าความสามารถขององค์การจะยังคงอยู่ที่เดิม (ภายใต้ความขัดแย้งเดิม) สร้างความโดดเด่นด้วยขั้นตอนการดำเนินการ และระบบมาตรฐานที่พอจะทราบได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น แต่ยังคงมีความยืดหยุ่น และมีพื้นที่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานยังคงดำเนินการด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับความสมดุลของผลลัพธ์อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. **การไหลของข้อมูล (information flow)** – ควรมีข้อมูลที่เพียงพอ มีคุณภาพ และทันเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทราบว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้น แต่ไม่มากเกินไปจนพนักงานรู้สึกว่าได้รับข้อมูลอย่างไม่ทันตั้งตัว และต้องหยุดให้ความสนใจกับข้อมูลนั้น

2. **ความหลากหลาย (Diversity)** – ควรมีความแตกต่างกันมากพอด้านแนวความคิด แนวทางดำเนินการ และบุคลากร ที่จะสามารถรวมเอามุมมองใหม่ ๆ เข้าด้วยกันได้ แต่ต้องมีการเชื่อมโยงกันเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน

3. **อำนาจ (ManpowerGroup)** – ควรมีอิสระเพียงพอต่อการควบคุมโดยตรงที่ทำให้พนักงานสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองได้ แต่ต้องไม่ควรมีอิสระมากเกินไปที่จะทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายได้

เกณฑ์ความสำเร็จในการออกแบบกำลังเปลี่ยนแปลงไป ตามที่ Ashkenas et al. (1998 as cited in Holbeche, 2005) ได้กล่าวว่า ตลอดศตวรรษที่ 20 ปัจจัยสำคัญสี่ประการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การนั้นได้แก่:

1. **ขนาด (size):** ยิ่งบริษัทใหญ่ขึ้นเท่าใด ก็ยังสามารถบรรลุประสิทธิภาพการผลิตหรือการบริการ สามารถใช้ประโยชน์จากเงินทุนและสร้างแรงกดดันต่อลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้มากขึ้น

2. **ความชัดเจนของบทบาท (role clarity):** ในองค์กรขนาดใหญ่ งานจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนเล็กๆ ทำให้สร้างความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างผู้จัดการและพนักงาน และระดับของอำนาจที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ส่วนนี้จะเป็นข้อได้เปรียบที่ทุกคนจะเข้าใจในจุดยืนของตนเองและสามารถดำเนินการตามข้อกำหนดที่องค์กรได้ระบุไว้

3. **ความเชี่ยวชาญ (specialization):** เมื่องานถูกจำแนกออก ทำให้ความเชี่ยวชาญถูกพัฒนาให้เห็นได้เด่นชัดขึ้น และบุคลากรสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญ และส่วนประกอบสำคัญอื่นๆที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น ทรัพยากรบุคคล การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จะถูกจัดสรรได้ชัดเจนมากขึ้น

4. **การควบคุม (control):** องค์กรขนาดใหญ่จะสร้างการควบคุม ติดตาม และประเมินผล เพื่อให้แน่ใจว่าทุกส่วนขององค์กรดำเนินการตามการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ในส่วนนี้บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการจะต้องดูแลให้พนักงานทั้งหมดสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

สำหรับโครงสร้างองค์กรมักถูกมองว่าเป็นเครื่องมือหลักในการบรรลุประสิทธิภาพ โดยจุดมุ่งหมายสูงสุดคือการสร้างโครงสร้างองค์กรที่ใกล้เคียงกับปัจจัยความสำเร็จที่ประการมากที่สุด

และจากปัจจัยภายนอกด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีและการมาถึงของเศรษฐกิจโลกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่บนพื้นฐานของความท้าทายด้านการแข่งขัน ปัจจัยความสำเร็จแบบเก่าได้กลายเป็นปัญหาเรื้อรังในวงกว้าง ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะกลางถึงระยะยาวจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และมักมาจากความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุด ในบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ฮอลเบค (Holbeche) แนะนำว่ามีสี่ประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่:

1. **ความเร็ว (ไม่ใช่ขนาด) (speed not size)** เพราะสิ่งนี้คือความสามารถในการลดระบบราชการ เพิ่มความเร็วของวัฏจักรของเวลา และสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นได้ สิ่งนี้จะเป็นความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการใหม่ออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น และทำให้สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าที่เคยเป็น ความเร็วจะบ่งบอกว่ามีจังหวะที่เพียงพอที่ทำให้พนักงานถูกกระตุ้นให้ตอบสนองและเพิ่มผลิตผลการทำงานได้เมื่อเทียบแบบปีต่อปี บริษัทขนาดเล็กมักจะมีข้อได้เปรียบเหนือบริษัทขนาดใหญ่ในช่วงเวลาที่พวกเขาใช้ในการเปลี่ยนทิศทางขององค์กร เนื่องจากมีพนักงานจำนวนน้อยกว่าที่จะระดมพลไปสู่การเปลี่ยนแปลง

บริษัทขนาดใหญ่จำเป็นต้องทำตัวเหมือนบริษัทขนาดเล็กในขณะที่ยังคงเข้าถึงทรัพยากรของบริษัทขนาดใหญ่ได้

2. **ความยืดหยุ่น (ไม่แข็งกระด้าง) (flexibility not rigidity)** ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่การทำงาน จะส่งผลให้จำกัดความยืดหยุ่น บุคลากรในองค์กรที่ยืดหยุ่นทำงานหลายอย่าง และเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแสวงหาเส้นทางที่หลากหลายทดลอง และทำการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ยืดหยุ่นเติบโตบนความคลุมเครือ ทั้งรายละเอียดบางส่วน และสนับสนุนทีมจะสามารถทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

3. **บูรณาการ (ไม่ใช่เฉพาะทาง) (integration not specialization)** องค์กรแบบบูรณาการจะสร้างกลไกในการตั้งกิจกรรมของงานเข้าด้วยกันตามความจำเป็นแทนที่จะมอบหมายผู้เชี่ยวชาญให้ทำงานนั้นๆ อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญยังคงต้องการอยู่ในองค์กร แต่จะถูกเปลี่ยนบริบทเป็นความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างภาพรวมที่สมบูรณ์มากขึ้นซึ่งมีคุณค่ามากกว่าการรวมงานและการจัดการเข้าด้วยกัน แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะถูกสร้างขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน ทำให้สามารถเผยแพร่ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และระดมทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อทำให้สิ่งต่างๆ นั้นเกิดขึ้น

4. **นวัตกรรม (ไม่ควบคุม) (innovation not control)** องค์กรไร้ขอบเขตสร้างกระบวนการและสภาพแวดล้อมที่เป็นนวัตกรรมที่ส่งเสริมและให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ได้ แทนที่จะให้ความสำคัญกับการควบคุม ติดตาม และประเมินผลเพื่อยับยั้งความเป็นนวัตกรรม องค์กรที่มีนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบการบริหารองค์กรแนวใหม่ เช่น องค์กรเครือข่าย เครือข่ายภายในและภายนอกจะเสริมสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรบุคคลรูปแบบข้ามสายงาน และกระบวนการของทีมนักจะถูกรวมเข้ากับการดำเนินการทางธุรกิจ

ตาราง 4 แสดงรายชื่อบทความอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ องค์การ	นักวิจัย									
	วิรัตน์ สุริยศักดิ์	คอลลินส์ (Collins) อ้างถึงใน ฮอลเบ็ก (Holbeche)	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน)	มิลเลอร์ (Miller)	ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ	ณัฐพร โมเรวพงษ์	พิชิต เทพวรรณ	เดอวาล (Waal, A.A. de)	ฮอลเบ็ก (Holbeche)	
ความรวดเร็วขององค์การ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
ความยืดหยุ่นขององค์การ	√	-	√	-	-	-	-	-	-	√
ระดับการให้บริการ	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√
การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	√
นวัตกรรมขององค์การ	-	-	√	-	-	-	-	√	-	√
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-	-	√	-	-	-	-	-	-	√

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ ผู้วิจัยใช้ผลการวิจัยของฮอลเบ็ก (Holbeche) ในการอ้างอิง และออกแบบงานวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ภาวนา กิตติวิมลชัย และ เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2557) ศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง 2. ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง วิธีดำเนินการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิดซึ่งครอบคลุมแนวคิด คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรที่แสวงหากำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร และ ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเรียง

ตามลำดับมี 7 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ 2.ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.ด้านการออกแบบองค์การและการปรับปรุงกระบวนการ 4.ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5.ด้านการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม 6.ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7.ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไปควรจะศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การ สมรรถนะสูงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงทั้ง 7 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่ง จะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

เพ็ญศรี ลิ้มสุวรรณกุล (2559) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10)) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี(พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2), 2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงกับสมรรถนะ ขององค์การ (3) เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ใช้การศึกษาวิจัย แบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พระภิกษุ และ สามเณรในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 357 รูป ผลการศึกษามีข้อค้นพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ ให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สถานภาพ การนำองค์การ การให้ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัด กระบวนการ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับ สมรรถนะขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ 3) อำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ให้มีขีดสมรรถนะสูงสามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

สุนิสา กัณทะพงศ์ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม โดยใช้แนวคิดของการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน คือ การแสดงถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม ที่เชื่อมโยงจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบที่จะทำให้องค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการควมรวบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท จากกรณีศึกษาของบริษัทเนสท์เล่ จำกัด บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผลจำกัด พบว่า 1) ความเข้ากันได้ (Compatibility) ทั้งใน

ด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การของบริษัทแบบยืดหยุ่น (Organic) 2) การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) และ 3) การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน จะสามารถทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป ซึ่งจะ นำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้สำเร็จ และทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน

ธนัชพร โมรารวงษ์ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การที่มีอิทธิพลต่อการ นำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10)) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ ศึกษาอำนาจการทํานายการรับรู้ องค์การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จากตัวแปรทางจิตวิทยาองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 250 คน ผลการศึกษารวบรวมได้ ดังนี้ (ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10)) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปร ทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู

กานต์พิชชา บุญทอง (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพึงพอใจ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนกรณีศึกษาพนักงานโรงพยาบาลราชธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพึงพอใจ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยใช้วิธีสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาใช้การแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมานในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มด้วย t-test และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปด้วย F-test การหา

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในกลุ่มของคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพึงพอใจ กับความผูกพันต่อองค์กรวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุสูงกว่า 45 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี มีความเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.25 ความพึงพอใจโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเป็น 3.31 ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเป็น 3.37 และพบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลราชธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และด้านความพึงพอใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

วิวัฒน์ แสงเพชร (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 3) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.891 หลังจากนั้นแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานคือ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ การศึกษาพบว่า เพศ สถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลยกเว้นอายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่ง

ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรพงษ์ ปอประพันธ์ (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพ ด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพสามารถมีผลต่อองค์กรสมรรถนะสูง 2) ปัจจัยความสัมพันธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านความผูกพัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง มีผลต่อองค์กร ที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกับทีมงาน ทำให้องค์การสมรรถนะสูง โดยนำกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานที่ใช้การพัฒนางานด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพองค์กรใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกำกับดูแล องค์กรจากภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และ ผู้ประสานงานในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ จำนวน 20 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ ขององค์กรมีผลต่อการทำให้องค์การสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับ นโยบายผู้บริหารระดับสูง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการสร้างความแตกต่างมี ความคิดอย่างเป็นระบบ ต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม ส่วนความรู้ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพขึ้น อยู่กับการส่งเสริมของผู้บริหารฯ และความผูกพันเกิดขึ้นจากเงื่อนไขการทำงานในระบบที่กำหนดไว้ในการทำงานเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนด้วยความต่อเนื่อง

พัทธนันท์ เปรมสมิทธิ, ชุติวรรณ โชติวงษ์, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, และ ปรีดา อัครวิจิตรระการ (2564) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของสถาบันการเงินการธนาคาร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหาร พัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร และกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงในการสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน ผู้บริหารองค์กรและนักวิชาการในการประชุมสนทนากลุ่ม 15 คน ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผลคู่มือ 5 คน และผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าของธนาคารพาณิชย์ไทย 325 คน ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แล้วนำมาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่

แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. นวัตกรรม 2. นาทีม 3. นาธุรกิจ 4. นาเทคโนโลยี และ 5. นาองค์กร 2) นาองค์ประกอบดังกล่าวมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบการบริหารและคู่มือได้รับความเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์จากผู้เชี่ยวชาญว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคารได้ในระดับสูง

ณัฐสุครินทร์ มังคะนาเคศวร (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการยางแห่งประเทศไทยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพของพนักงาน ปัจจัยต่างๆ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยต่างๆ และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการยางแห่งประเทศไทย อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลทางลบต่อการ เป็นองค์การสมรรถนะ สูงของการยางแห่งประเทศไทย ข้อเสนอแนะในแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการยางแห่งประเทศไทยจะต้องมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนารายบุคคล โดยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาเองของบุคลากร 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรเพื่อตอบสนองให้ตรง กับความต้องการขององค์กร 4) กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี (Talent Management) 5) ผลักดัน การบริหารผลงานด้วยเป็นองค์การที่ขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 6) มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการพัฒนาองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวสู่ ยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

สมชาย เรืองวงษ์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาซีคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาซีคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านลักษณะของงาน และด้านเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ปัจจัยด้านความมั่นคงก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านค่าตอบแทน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง การทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานที่มีอายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ สถานภาพการสมรส การศึกษา และอายุงานที่ แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

งานวิจัยต่างประเทศ

Waal, Goedegebuure, และ Akaraborworn (2014) ศึกษาวิจัยเรื่อง Adapting the high performance organization framework to the Thai context ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่าโครงสร้างองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ของเดอวาล มีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การเอกชนของประเทศไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้หรือไม่ เนื่องจากเดิมเคยมีผลงานวิจัยพบว่า การบริหารจัดการตามแบบตะวันตกไม่เหมาะสมกับบริบททางสังคมที่ไม่ใช่รูปแบบตะวันตก การศึกษานี้จัดทำขึ้นระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาหลายครั้งในกรุงเทพฯ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมตอบคำถามจากแบบสอบถามทั้งหมด 35 ข้อ ที่มาจากปัจจัย 5 ประการขององค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ของเดอวาล ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการพัฒนาและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement and renewal) 2) ปัจจัยด้านค่านิยมวัฒนธรรมการเปิดกว้าง/แลกเปลี่ยน เรียนรู้ (Openness and Action Orientation) 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการคุณภาพ (Management Quality) 4) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (Workforce Quality) 5) ปัจจัยด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน (Long-term Orientation) ผลการศึกษามี 1 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน (Long-term Orientation) ที่ได้

ผลลัพธ์ต่ำกว่าปัจจัยอื่น คณะวิจัยวิเคราะห์ว่าการที่ผลด้านวิชาการระบุว่าปัจจัยนี้ไม่สอดคล้องกับบริบทไทยอาจเกิดจากปัจจัยรบกวนหรือการเกิดผลกระทบจากมิติของปัจจัยอื่น

Waal (2007) ศึกษาวิจัยเรื่อง The Characteristics of a High-Performance Organization เพื่อระบุคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง (HPO) เพื่อให้ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารสามารถใช้สำหรับปรับปรุงองค์การให้กลายเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยงานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงจำนวน 91 ผลงานวิจัยในสิบปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยผลการวิเคราะห์จะนำเสนอภาพขององค์การสมรรถนะสูงสมัยใหม่มีลักษณะอย่างไร และคุณลักษณะใดบ้างที่ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือผู้บริหาร ต้องให้ความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่าภาพขององค์การสมรรถนะสูงสมัยใหม่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น แต่ต้องคำนึงถึงผลระยะยาว หรือความยั่งยืนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จำเพาะที่องค์กรเหล่านั้นเผชิญอยู่ เนื่องจากธุรกิจและสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจึงต้องปรับให้เข้ากับยุคสมัยตามแนวทางการบริหารจัดการที่ถูกต้องโดยใช้แรงขับเคลื่อนขององค์การที่เหมาะสมเพื่อปรับตัวและกำหนดเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องเผชิญในช่วงเวลาใดช่วงเวลานึง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของการ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนที่มีสถานที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชีซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรวัยทำงานที่ประกอบอาชีพ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชนที่มีสถานที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชีเนื่องจากผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณรูปแบบที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สามารถคลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน 5% (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544, น.74) จะได้ขนาดของตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่าง ด้วยสูตรการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

เมื่อ	n	แทน	จำนวนตัวอย่างที่ต้องการ
	p	แทน	ความน่าจะเป็นของจำนวนประชากร
	q	แทน	1 - p
	z	แทน	Z score (คะแนนมาตรฐาน) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%
	e	แทน	ระดับความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% ดังนั้น $Z = 1.96$ กรณีไม่ทราบค่า q แต่เนื่องจาก $p \cdot q$ มีค่าสูงสุดเมื่อ $p = 0.5$ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, น.77) จากระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น $z = 1.96$ และกำหนดให้ $e = 0.05$ เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384.16 \approx 385$$

ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้จะเท่ากับ 385 ตัวอย่าง เพิ่มเติมสำรวจกรณีตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน และแบบสอบถามถูกต้องไม่สมบูรณ์ อีก 15 ตัวอย่าง และเพื่อให้สามารถแบ่งขนาดของตัวอย่างตามอาชีพได้อาชีพละเท่าๆกัน จึงพิจารณาจำนวนตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 405 ตัวอย่าง กรณีหากข้อมูลจากตัวอย่างเกิน 405 ตัวอย่าง ผู้วิจัยจะพิจารณาความสมบูรณ์และนำเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ทั้งหมด

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มดังนี้

1. ผู้วิจัยจะคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยอ้างอิงจากอาชีพของประชากรวัยทำงานได้แก่ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานบริษัทเอกชน ที่มีสถานที่ตั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และสำเร็จการศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มวิทยาศาสตร์สังคมหรือกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

2. ผู้วิจัยกำหนดจำนวนของการเก็บข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูลแบบเอกสารเป็นหลักด้วยวิธีการกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience sampling) ซึ่งกำหนดการเก็บข้อมูลแบบเอกสารทั้งหมดไม่น้อยกว่า 405 ชุด โดยจะเก็บข้อมูลกระจายจำนวน

ตามแต่ละอาชีพเท่าๆกัน อาชีพละไม่น้อยกว่า 135 ชุด โดยการเลือกพื้นที่ที่จะเก็บข้อมูลแบบเอกสารเป็นไปตามตาราง 7

3. สำหรับการเก็บตัวอย่างแบบออนไลน์เพื่อสนับสนุนการเก็บข้อมูลอีกทางหนึ่ง จะกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience sampling) ภายใต้ขอบเขตอาชีพของประชากรวัยทำงานตามแบบสอบถามด้วยการใช้แพลตฟอร์มของ google form และจัดทำ คิวอาร์โค้ด หรือ ลิงก์แบบสอบถาม จากนั้นจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผ่านการประกาศในเว็บไซต์ ชุมชนออนไลน์ หรือส่งคิวอาร์โค้ด/ลิงก์แบบสอบถาม ตามโรงงานอุตสาหกรรม โรงพยาบาล สมาคมวิศวกรรม สมาคมสถาปนิกสยาม สมาคมเภสัชกรการอุตสาหกรรม สำนักงาน บริษัทฯ โรงเรียน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งจะเก็บรวบรวมในแต่ละพื้นที่จนครบจำนวนที่กำหนดไว้

รายละเอียดการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และจำนวนการเก็บข้อมูลตามแผนการเก็บตัวอย่างเป็นไปตามตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และจำนวนการเก็บข้อมูลตามแผนการเก็บตัวอย่าง

อาชีพ (วิธีการแบบเฉพาะเจาะจง)	จำนวนการเก็บข้อมูลรูปแบบเอกสาร (วิธีการกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก)	จำนวนการเก็บ ข้อมูลทั้งหมด
แผนการเก็บตัวอย่าง		
ข้าราชการ	ไม่น้อยกว่า 135 ชุด	
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	ไม่น้อยกว่า 135 ชุด	ไม่น้อยกว่า 405 ชุด
พนักงานบริษัทเอกชน	ไม่น้อยกว่า 135 ชุด	

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจริง และดำเนินการคัดกรองคุณภาพด้วยการพิจารณาความครบถ้วนของการตอบแบบสอบถาม ทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบออนไลน์ พบว่าแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด 490 ชุด (รายละเอียดตามตาราง 6) ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ทั้งหมดจึงเลือกแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการ

ตาราง 6 แสดงการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และจำนวนการเก็บข้อมูลตามจำนวน ตัวอย่างที่เก็บจริง

อาชีพ (วิธีการแบบเฉพาะเจาะจง)	จำนวนการเก็บข้อมูลรูปแบบเอกสาร (วิธีการกำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบสะดวก)	จำนวนการเก็บ ข้อมูลทั้งหมด
จำนวนตัวอย่างที่เก็บจริง		
ข้าราชการ	รูปแบบเอกสาร 126 ชุด รูปแบบออนไลน์ 10 ชุด รวม 136 ชุด	490 ชุด
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	รูปแบบเอกสาร 92 ชุด รูปแบบออนไลน์ 50 ชุด รวม 142 ชุด	
พนักงานบริษัทเอกชน	รูปแบบเอกสาร 134 ชุด รูปแบบออนไลน์ 78 ชุด รวม 212 ชุด	

ตาราง 7 แสดงสถานที่ที่ใช้เก็บข้อมูลแบบเอกสาร

อาชีพ	สถานที่ที่ใช้เก็บข้อมูลแบบเอกสาร
ข้าราชการ	พื้นที่ศูนย์ราชการ จังหวัดนนทบุรี พื้นที่ราชการในซอยอารีย์สัมพันธ์ เขตพญาไท โรงเรียนวัดไผ่ตัน เขตพญาไท สำนักงานเขตพระโขนง ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ และสถานเสาวภา สภากาชาดไทย
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย องค์การเภสัชกรรม การทางพิเศษแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด การยาสูบแห่งประเทศไทย บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารออมสิน
พนักงานบริษัทเอกชน	พื้นที่ธุรกิจย่านสีลม เขตบางรัก

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ปรับปรุงและดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
2. ปรับปรุงและดัดแปลงเป็นแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และเสนอแนะเพิ่มเติมก่อนนำเสนอคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์อีกครั้ง เพื่อตรวจสอบและอนุมัติก่อนนำไปทดลองใช้
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการอนุมัติไปทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559, น.34-35) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ โดยความมีค่าไม่น้อยกว่า 0.7 ขึ้นไป (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552, น.144) และปรับปรุงแบบสอบถามครั้งสุดท้ายเพื่อใช้ในงานวิจัย ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ในแต่ละด้านดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ของตัวแปรของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (high performance organizational design) และตัวแปรด้านผลลัพธ์องค์การ (organizational outcomes) เท่ากับ 0.986

ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (high performance organizational design) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยแยกเป็นรายด้านดังนี้

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ของตัวแปรของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (high performance organizational design) เท่ากับ 0.971

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	เท่ากับ 0.721
ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน	เท่ากับ 0.752
ด้านการจัดการด้านกระบวนการ	เท่ากับ 0.820
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	เท่ากับ 0.876
ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ	เท่ากับ 0.947
ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ	เท่ากับ 0.814
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	เท่ากับ 0.832
ด้านรางวัลและการยอมรับ	เท่ากับ 0.905
ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ	เท่ากับ 0.800
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง	เท่ากับ 0.945
ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์องค์กร (organizational outcomes) โดยแยกเป็นรายด้านดังนี้	
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ของตัวแปรด้านผลลัพธ์องค์กร (organizational outcomes) เท่ากับ 0.976	
ด้านความรวดเร็วขององค์กร	เท่ากับ 0.883
ด้านความยืดหยุ่นขององค์กร	เท่ากับ 0.811
ด้านระดับการให้บริการ	เท่ากับ 0.833
ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย	เท่ากับ 0.957
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	เท่ากับ 0.850
ด้านนวัตกรรมขององค์กร	เท่ากับ 0.951
ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	เท่ากับ 0.904

ตาราง 8 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลำดับ	ตัวแปร	Cronbach's Alpha	Internal Consistency (> 0.700)
1	ตัวแปรของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์กร สมรรถนะสูง (high performance organizational design) และตัวแปรด้านผลลัพธ์องค์กร (organizational outcomes)	0.986	Excellent

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	Cronbach's Alpha	Internal Consistency (> 0.700)
ส่วนที่ 2 ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์กรสมรรถนะสูง (high performance organizational design) โดยแยกเป็นรายด้านดังนี้			
2	ตัวแปรของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์กรสมรรถนะสูงโดยรวม (high performance organizational design)	0.971	Excellent
2.1	ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)	0.721	Acceptable
2.2	ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and role design)	0.752	Acceptable
2.3	ด้านการจัดการด้านกระบวนการ (Process management)	0.820	Good
2.4	ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.876	Good
2.5	ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and operation system)	0.947	Excellent
2.6	ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, resourcing and skills)	0.814	Good
2.7	ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)	0.832	Good
2.8	ด้านรางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition)	0.905	Excellent
2.9	ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and management style)	0.800	Good
2.10	ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)	0.945	Excellent

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	Cronbach's Alpha	Internal Consistency (> 0.700)
ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์องค์การ (organizational outcomes) โดยแยกเป็นรายด้านดังนี้			
3	ตัวแปรด้านผลลัพธ์องค์การ (organizational outcomes)	0.976	Excellent
3.1	ด้านความเร็วขององค์การ (Speed)	0.883	Good
3.2	ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility)	0.811	Good
3.3	ด้านระดับการให้บริการ (Level of service)	0.833	Good
3.4	ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement)	0.957	Excellent
3.5	ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged staff)	0.850	Good
3.6	ด้านนวัตกรรมขององค์การ (Innovation)	0.951	Excellent
3.7	ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	0.904	Excellent

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (questionnaire) อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม (Screening Question) ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบหลายคำตอบให้เลือก (multiple choice question) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้ข้อเดียว และหากไม่เลือกในข้อคัดกรองให้ยุติการทำแบบสอบถาม คำถามมีจำนวน 2 ข้อ ประกอบไปด้วย

1. ปัจจุบันท่านกำลังทำอาชีพข้าราชการ หรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานบริษัทเอกชนใช่หรือไม่
 - 1.1 ใช่
 - 1.2 ไม่ใช่ (ยุติการทำแบบสอบถาม)
2. ปัจจุบันท่านสำเร็จการศึกษา หนึ่งในสี่กลุ่มสาขาวิชานี้ใช่หรือไม่
 - กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ
 - กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ
 - กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์
 - กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชี
 - 2.1 ใช่
 - 2.2 ไม่ใช่ (ยุติการทำแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของคำถามเป็นแบบหลายคำตอบให้เลือก (multiple choice question) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้ข้อเดียว คำถามมีจำนวน 8 ข้อ ประกอบไปด้วย

1. เพศ (gender) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale) ประกอบด้วย
 - 1.1 ชาย
 - 1.2 หญิง
2. อายุ (age) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) จากข้อมูลประชากรศาสตร์มีอายุตามลำดับชั้นการทำงานตั้งแต่ 21 – 60 ปี ดังนั้นการวิจัยจึงใช้ช่วงอายุดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุโดยจะแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538, น.8-11)

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

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{60 - 21}{4}$$

$$= 9.75 \text{ คิดเป็น ประมาณ } 10$$

เพิ่มเติมในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามอายุต่ำกว่า 21 ปีที่สำเร็จการศึกษาและเข้าทำงานก่อนเกณฑ์ และกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามอายุมากกว่า 60 ปี ที่ยังคงทำงานกับองค์การ

จากการคำนวณช่วงอายุข้างต้นสามารถแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- 2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี
- 2.2 21 – 30 ปี
- 2.3 31 – 40 ปี
- 2.4 31 – 50 ปี
- 2.5 51 – 60 ปี
- 2.6 61 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ (status) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale) ประกอบด้วย

- 3.1 โสด
- 3.2 สมรส / อยู่ด้วยกัน
- 3.3 หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด (educational level) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) ประกอบด้วย

- 4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 4.2 ปริญญาตรี
- 4.3 ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. สาขาที่สำเร็จการศึกษา (field of graduate) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale) ประกอบด้วย

- 5.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- 5.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ
- 5.3 กลุ่มที่ 3 กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์
- 5.4 กลุ่มที่ 4 กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และ

การบัญชี

6. อาชีพ (Position) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบนามบัญญัติ (nominal scale) ประกอบด้วย

- 6.1 ข้าราชการ
- 6.2 พนักงานรัฐวิสาหกิจ
- 6.3 พนักงานบริษัทเอกชน

7. ตำแหน่งงาน (job title level) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) ประกอบด้วย

- 7.1 ระดับปฏิบัติการ
- 7.2 ระดับหัวหน้างาน
- 7.3 ระดับผู้จัดการ
- 7.4 ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า

8. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (revenue) ใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบเรียงลำดับ (ordinal scale) โดยกำหนดช่วงรายได้ ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538, น.8-11)

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

การกำหนดรายได้เฉลี่ยต่อเดือนขั้นต่ำ พิจารณาจากฐานเงินเดือนขั้นต่ำตามระเบียบข้าราชการพลเรือน (พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2), 2558) ข้อมูลฐานเงินเดือนของ 2021 – 2022 Salary Guide (ManpowerGroup Thailand) (ManpowerGroup, 2021) และข้อมูลฐานเงินเดือนของ Thailand's Salary Guide 2022 (Adecco, 2022) แต่ไม่น้อยกว่าอัตราจ้างขั้นต่ำของจังหวัดกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลโดยรอบทั้ง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร วันละ 331 บาท (ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10), 2562) คำนวณวันทำงาน 30 วันต่อเดือน (พระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562, 2562) (331 บาท X 30 วัน) เท่ากับ 9,930 บาท ดังนั้นจะพิจารณากำหนดรายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือนเริ่มต้นเท่ากับ 15,000 บาทต่อเดือน ถึง 150,000 บาทต่อเดือน กำหนดช่วงรายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือน ตามตำแหน่งงาน เท่ากับ 5 ช่วง จะได้ความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{15,000 - 150,000}{5} \\ &= 27,000 \text{ บาทต่อเดือน} \end{aligned}$$

และเพิ่มเติม 1 ช่วงจากการพิจารณาระดับการศึกษาสูงสุดที่ต่ำกว่าปริญญาตรีที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน

ดังนั้นจากการคำนวณช่วงรายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือนข้างต้นสามารถแบ่งช่วงรายได้ส่วนบุคคลเฉลี่ยต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

- 8.1 ต่ำกว่า 15,000 บาท
- 8.2 15,000 – 29,999 บาท
- 8.3 30,000 – 44,999 บาท
- 8.4 45,000 – 59,999 บาท
- 8.5 60,000 – 74,999 บาท
- 8.6 ตั้งแต่ 75,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์กรสมรรถนะสูง (high performance organizational design) ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยแบ่งเป็น 9 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and role design) การจัดการด้านกระบวนการ (Process management) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and operation system) บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, resourcing and skills) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition) ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and management style) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) คำถามมีจำนวน 32 ข้อ

แบบสอบถามใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบประมาณค่า (rating scales) ตามแบบของ Likert's scale โดยจะมีทั้งหมด 5 ระดับ และเป็นคำถามปลายปิด ดังนี้

ตาราง 9 แสดงระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ได้กำหนดไว้โดยใช้มาตรวัดตัวแปรมาแบ่งเป็นช่วงเท่าๆกันตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ศุภร เสรีรัตน์, 2560, น.58) ให้คะแนนหรือน้ำหนักจากเห็นด้วยอย่างยิ่งไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งตั้งแต่ 5 ถึง 1 ตามลำดับ

การอภิปรายผลการวิจัยตามลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (interval scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้นโดยใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559, น.29)

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

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยของความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้ดังนี้

ตาราง 10 แสดงระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

คะแนนเฉลี่ย	ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง
4.21 – 5.00	องค์การมีปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	องค์การมีปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	องค์การมีปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	องค์การมีปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	องค์การมีปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ (organizational outcomes) ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วขององค์การ (Speed) ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility) ระดับการให้บริการ (Level of service) การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement) การมีส่วนร่วมของ

พนักงาน (Engaged staff) นวัตกรรมขององค์กร (Innovation) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) คำถามมีจำนวน 21 ข้อ

แบบสอบถามใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบประมาณค่า (rating scales) ตามแบบของ Likert's scale โดยจะมีทั้งหมด 5 ระดับ และเป็นคำถามปลายปิด ดังนี้

ตาราง 11 แสดงระดับความคิดเห็น

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ได้กำหนดไว้โดยใช้มาตรวัดตัวแปรมาแบ่งเป็นช่วงเท่าๆกันตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ ศุภร เสรีรัตน์, 2560, น.58) ให้คะแนนหรือนำหนักจากเห็นด้วยอย่างยิ่งไปถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งตั้งแต่ 5 ถึง 1 ตามลำดับ

การอธิบายผลการวิจัยตามลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (interval scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละชั้นโดยใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559, น.29)

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

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยของความเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์กรของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลได้ดังนี้

ตาราง 12 แสดงระดับผลลัพธ์องค์การ

คะแนนเฉลี่ย	ระดับผลลัพธ์องค์การ
4.21 – 5.00	ผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	ผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	ผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับต่ำมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

โครงการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานในการวิจัย ช่วยออกแบบสอบถาม ตลอดจนให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยมีแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากแหล่งตัวอย่างจำนวน 400 ชุด ซึ่งจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนครบตามจำนวน โดยขอความร่วมมือจากประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลตอบแบบสอบถามด้วยการให้ผู้ตอบเป็นผู้กรอกแบบสอบถาม (self-administered questionnaire)
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (high performance organizational design) และผลลัพธ์องค์การ (organizational outcomes) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคำตอบแล้วมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนตรวจสอบข้อมูล (edition) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. ขั้นตอนลงรหัส (coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. ขั้นตอนประมวลผลข้อมูล (processing) ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วจะถูกประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (interpretation)

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ (Gender) อายุ (Age) สถานภาพ (Status) ระดับการศึกษาสูงสุด (Educational Level) สาขาที่สำเร็จการศึกษา (field of graduate) อาชีพ (Position) ตำแหน่งงาน (Job Title Level) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (Revenue) จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (high performance organizational design) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and role design) การจัดการด้านกระบวนการ (Process Management) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and operation system) บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, resourcing and skills) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) รางวัลและการยอมรับ (Reward and recognition) ความเป็นผู้นำ และรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and management style) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์การ (Organizational Outcomes) ได้แก่ ความรวดเร็วขององค์การ (Speed) ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility) ระดับการให้บริการ (Level of service) การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged staff) นวัตกรรมขององค์การ (Innovation) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลลัพธ์องค์การต่างกัน จะใช้สถิติ independent t-test และ one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ สถิติพื้นฐาน สถิติเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ค่าร้อยละ (percentage)** ใช้วิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560, น.449-450)

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ของข้อมูล
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. **ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean)** ใช้เพื่อแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560, น.39)

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{n}$$

เมื่อ $\sum x_i$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3. **ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)** ใช้เพื่อแปลความหมายของข้อมูล และเพื่อให้ทราบถึงลักษณะข้อมูลค่าเฉลี่ยที่ได้รับว่ามีคุณภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560, น.39)

$$S.D. = \frac{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

4. **ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)** ใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560, น.445)

$$\alpha = \frac{\frac{k \text{ covariance}}{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \frac{\text{covariance}}{\text{variance}}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	Covariance	แทน	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	Variance	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

5. ค่าความแตกต่างระหว่างประชากรสองกลุ่มด้วยสูตร independent t-test ใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม ในเรื่อง เพศ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, น.162)

กรณีค่าความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

กรณีค่าความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดยที่

$$df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ($n_1 + n_2 - 2$)

6. ค่าความแตกต่างระหว่างประชากรมากกว่าสองกลุ่มด้วยสูตร One-Way ANOVA ใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน หากความแปรปรวนเท่ากันจึงจะทำการทดสอบด้วย One-Way ANOVA ในเรื่อง อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จ การศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, น.175)

ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีสูตรดังนี้

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}, df_1 = k - 1, df_2 = n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	MS_B	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_W	แทน	ค่าความแปรปรวนในกลุ่ม
	df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$n - k$	แทน	ชั้นแห่งความอิสระภายในกลุ่ม

ถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ไป ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, น.258)

$$LSD = \frac{t_{1-\alpha}}{2}; N - k \sqrt{MSE \left[\frac{1}{N_i} + \frac{1}{N_j} \right]}$$

เมื่อ LSD แทน ผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j
 $\frac{t_{1-\alpha}}{2}; N - k$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-distribution ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS)

N_i แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i

N_j แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j

α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

7. ค่าความแตกต่างระหว่างประชากรมากกว่าสองกลุ่มด้วยสูตร Brown-Forsythe ใช้เพื่อใช้เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน หากความแปรปรวนไม่เท่ากันจึงจะใช้การทดสอบด้วย Brown-Forsythe ในเรื่อง อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (Hartung และ Argac, 2001, p.300)

$$\beta = \frac{MS_B}{MS_W}$$

โดย $MS_W = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_i}{N}\right) S_i^2$

เมื่อ	β	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	MS_B	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean square between group)
	MS_W	แทน	ค่าความแปรปรวนในกลุ่ม (mean square within group) สำหรับ Brown-Forsythe
	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	n_i	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	S_i^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Dunnett T3 เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544, น.333) โดยสูตรการวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 (Keppel, 1982, p.153-155)

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{S/A})}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ	\bar{d}_D	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test
	q_D	แทน	ค่าจากตาราง critical values of the Dunnett test
	$MS_{S/A}$	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	S	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

8. สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ใช้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหลายตัวกับตัวแปรตาม 1 ตัว ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามได้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2560, น.302)

จากสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ของประชากรจะเห็นว่า กลุ่มตัวแปรอิสระ ($\alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงค่าของตัวแปรตามได้ส่วนหนึ่ง ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถอธิบายได้ เรียกว่า ค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ (Error: ϵ) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะเป็นการพยากรณ์หาค่าสัมประสิทธิ์ α และ β_1 จากค่าสถิติ a และ b ที่ได้จากการคำนวณโดยกลุ่มตัวอย่าง โดยหลักการวิเคราะห์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณได้จะต้องเป็นค่าสัมประสิทธิ์ที่ทำให้สมการดังกล่าว มีค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองรวมกันน้อยที่สุด (Ordinary Least Square: OLS)

สมการถดถอยเชิงพหุคูณของประชากร

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon$$

สมการถดถอยเชิงพหุคูณของกลุ่มตัวอย่าง

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

เมื่อ	X	แทน	ตัวแปรอิสระ
	Y	แทน	ตัวแปรตาม
	k	แทน	จำนวนตัวแปรอิสระ

เมื่อ α และ a เป็นจุดตัดแกน Y ของสมการถดถอย หรือ ค่าของ Y เมื่อให้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าเท่ากับศูนย์ ส่วน β และ b เป็นสัมประสิทธิ์ถดถอย (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระและตัว ซึ่งหมายถึง อัตราการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม เมื่อตัวแปรอิสระนั้นเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย โดยตัวแปรอิสระตัวอื่นมีค่าคงที่

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์ a และ b สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$a = Y - b_1X_1 - b_2X_2 - \dots - b_kX_k$$

$$b_i = \frac{\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณมีเงื่อนไขที่สำคัญ คือ

1. ความผิดพลาด (error) ต้องเป็นตัวแปรสุ่ม และมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ
2. ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ในทุกค่าของตัวแปรอิสระ จะต้องเท่ากัน
3. ค่าความผิดพลาดของตัวแปรตาม (Keppel) แต่ละค่าเป็นอิสระกัน
4. ตัวแปรอิสระที่นำมาวิเคราะห์จะต้องเป็นอิสระกัน

สำหรับการตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multi-collinearity) ระหว่างปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระจากค่า Tolerance และ VIF (Variance Inflation Factor) ดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2560, น.370)

$$VIF = \frac{1}{Tolerance}$$

$$VIF = \frac{1}{(1 - R^2)}$$

เมื่อ VIF แทน Variance Inflation Factor

R_i^2 แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 490 ตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
N	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
p-value	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ ใช้เพื่อสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Unstandardized)
Beta	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรอิสระ (Standardized)
SE	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสัมประสิทธิ์การถดถอย (Standard Error of Mean)
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R-squared)
SS	แทน ค่าผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลบวกของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน องศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
α	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐานหรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ (Level of Significance)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการดำเนินการเก็บตัวอย่างเริ่มต้นด้วยการคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยแบบสอบถาม **ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม** ทำให้ได้ผลการเก็บตัวอย่างจำนวน 490 ตัวอย่างแล้วนั้น ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ส่วนที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 3 การออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 4 ผลลัพธ์องค์การ ได้แก่ ความรวดเร็วขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ระดับการให้บริการ การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรมขององค์การ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลลัพธ์องค์การต่างกัน จะใช้สถิติ independent t-test และ one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) ในการทดสอบสมมติฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร

และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน และนำเสนอรูปแบบตารางพร้อมผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยนำเสนอในรูปแบบการแจกแจงความถี่ (หรือจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม) และค่าร้อยละ ตามตาราง 13

ตาราง 13 แสดงความถี่ (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม) และค่าร้อยละ ของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		ความถี่/จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	169	34.50
	หญิง	321	65.50
	รวม	490	100.00
อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	1	0.20
	21 – 30 ปี	156	31.80
	31 – 40 ปี	182	37.10
	41 – 50 ปี	120	24.50
	51 – 60 ปี	29	5.90
	61 ปีขึ้นไป	2	0.40
รวม		490	100.00

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบ		ความถี่/จำนวน	ร้อยละ
แบบสอบถาม		(คน)	(%)
สถานภาพ	โสด	296	60.40
	สมรส/อยู่ด้วยกัน	176	35.90
	หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	18	3.70
	รวม	490	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	43	8.80
	ปริญญาตรี	322	65.70
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	125	25.50
	รวม	490	100.00
สาขาที่สำเร็จ การศึกษา	กลุ่มที่ 1 กลุ่มวิทยาศาสตร์	68	13.90
	สุขภาพ		
	กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิทยาศาสตร์	79	16.10
	กายภาพและชีวภาพ		
	กลุ่มที่ 3 กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์	77	15.70
	กลุ่มที่ 4 กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ	266	54.30
	พาณิชยศาสตร์และการบัญชี		
รวม	490	100.00	
อาชีพ	ข้าราชการ	136	27.80
	พนักงานรัฐวิสาหกิจ	142	29.00
	พนักงานบริษัทเอกชน	212	43.30
	รวม	490	100.00

ตาราง 13 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบ		ความถี่/จำนวน	ร้อยละ
แบบสอบถาม		(คน)	(%)
ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ	338	69.00
	ระดับหัวหน้างาน	92	18.80
	ระดับผู้จัดการ	48	9.80
	ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า	12	2.40
	รวม	490	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน	19	3.90
	15,000 – 29,999 บาทต่อเดือน	222	45.30
	30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน	133	27.10
	45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน	52	10.60
	60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน	30	6.10
	ตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือน ขึ้นไป	34	6.90
	รวม	490	100.00

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 490 ตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ 65.50 และเป็นเพศชายจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 รองลงมาคืออายุ 21 – 30 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 อายุ 51 – 60 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 อายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.40 และอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.20

สถานภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกันจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 65.70 รองลงมาคือการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80

สาขาที่สำเร็จการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์และการบัญชีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 เป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 15.70 และเป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90

อาชีพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคืออาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และอาชีพข้าราชการจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และทั้ง 3 อาชีพมีจำนวนตัวอย่างมากกว่า 135 ตัวอย่างตามที่ได้นำเสนอในตาราง 5

ตำแหน่งงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการจำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 รองลงมาคือระดับหัวหน้างานจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 ระดับผู้จัดการจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่าจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,000 – 29,999 บาทต่อเดือน จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 27.10 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป

กว่าจำนวนน้อยที่สุดที่ยอมรับได้ในการคำนวณหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (จำนวนตัวอย่าง ต้องไม่น้อยกว่า 30 ตัวอย่าง สำหรับการหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่ (regroup) เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอ เพื่อให้จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีมากกว่าหรือเท่ากับ 30 ตัวอย่าง และเพื่อให้สามารถทดสอบสมมติฐานได้ ซึ่งจะได้กลุ่มใหม่ดังนี้

อายุ จะนำความถี่ของข้อ “ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี” รวมกับข้อ “21 – 30 ปี” เป็น “ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี” และจะนำความถี่ข้อ “61 ปีขึ้นไป” รวมกับข้อ “51 – 60 ปี” เป็น “51 ปีขึ้นไป”

สถานภาพ จะนำความถี่ของข้อ “หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่” รวมกับข้อ “สมรส/อยู่ด้วยกัน” เป็น “สมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่”

ตำแหน่งงาน จะนำความถี่ข้อ “ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า” รวมกับข้อ “ระดับผู้จัดการ” เป็น “ระดับผู้จัดการ/ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า”

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จะนำความถี่ข้อ “ต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน” รวมกับข้อ “15,000 – 29,999 บาทต่อเดือน” เป็น “ต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน”

รายละเอียดทั้งหมดเป็นไปตามตาราง 14

ตาราง 14 แสดงความถี่ (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม) และค่าร้อยละ ของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจัดกลุ่มตัวอย่างใหม่

ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่/จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)	
อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	157	32.00
	31 – 40 ปี	182	37.10
	41 – 50 ปี	120	24.50
	51 ปีขึ้นไป	31	6.30
	รวม	490	100.00
สถานภาพ	โสด	296	60.40
	สมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	194	39.60
	รวม	490	100.00
ตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ	338	69.00
	ระดับหัวหน้างาน	92	18.80
	ระดับผู้จัดการ/ระดับผู้อำนวยการ หรือสูงกว่า	60	12.20
	รวม	490	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน	241	49.20
	30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน	133	27.10
	45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน	52	10.60
	60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน	30	6.10
	ตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือน ขึ้น ไป	34	6.90
	รวม	490	100.00

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 490 ตัวอย่าง ที่จัดกลุ่มใหม่ จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

สถานภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60

ตำแหน่งงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการจำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 รองลงมาคือระดับหัวหน้างานจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และระดับผู้จัดการ/ผู้อำนวยการหรือสูงกว่าจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 27.10 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยนำเสนอในรูปแบบการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามตาราง 15

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

(n = 490)

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับปัจจัย สนับสนุนฯ
ด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)	3.98	0.713	ระดับสูง
ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and Role Design)	3.84	0.645	ระดับสูง
ด้านการจัดการด้านกระบวนการ (Process Management)	3.85	0.710	ระดับสูง
ด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)	3.99	0.669	ระดับสูง
ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and Operation System)	3.96	0.736	ระดับสูง
ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, Resourcing and Skills)	4.08	0.687	ระดับสูง
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	3.96	0.737	ระดับสูง
ด้านรางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition)	3.72	0.828	ระดับสูง
ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and Management Style)	3.97	0.728	ระดับสูง
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	3.74	0.840	ระดับสูง
ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	3.91	0.601	ระดับสูง

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาราย
ด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูง คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการออกแบบหน้าที่และ
โครงสร้างการทำงาน ด้านการจัดการด้านกระบวนการ ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านเทคโนโลยี
และระบบปฏิบัติการ ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ ด้านการบริหาร
ผลการปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ
และด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98, 3.84, 3.85, 3.99, 3.96, 4.08,
3.96, 3.72, 3.97 และ 3.74 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงในรายข้อ มีผล
การวิเคราะห์ในรูปแบบค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตาราง 16 – 25

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านวัฒนธรรมองค์การ

(n = 490)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์การ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
อำนาจ และอิสระในการ ตัดสินใจ และลงมือ ปฏิบัติ	4 0.80	18 3.70	91 18.60	257 52.40	120 24.50	3.96	0.807	ระดับสูง
ค่านิยมหลัก (core value)	4 0.80	16 3.30	99 20.20	236 48.20	135 27.60	3.98	0.826	ระดับสูง
วัฒนธรรมที่มีความ โปร่งใส เปิดกว้าง และ ไว้วางใจ	5 1.00	19 3.90	92 18.80	234 47.80	140 28.60	3.99	0.850	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ						3.98	0.713	ระดับสูง

จากตาราง 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านให้อำนาจ และอิสระในการ
ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ แก่พนักงานในองค์การ องค์การท่านสร้างค่านิยมหลัก (core value) ที่
แข็งแกร่งและมีความหมาย และองค์การท่านสร้างวัฒนธรรมที่มีความโปร่งใส เปิดกว้าง และ
ไว้วางใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.98 และ 3.99 ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน

(n = 490)

ปัจจัยด้านโครงสร้าง การทำงาน	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
โครงสร้างองค์การที่ ปรับตัวได้ง่ายแบบ พลวัต (dynamic)	6	16	75	266	127	4.00	0.809	ระดับสูง
ลำดับชั้นการปกครอง น้อยแบบแนวราบ (flat organization)	1.20	3.30	15.30	54.30	25.90			
การกำหนดหน้าที่การ ทำงาน และอำนาจใน การตัดสินใจ	10	40	173	200	67	3.56	0.899	ระดับสูง
การกำหนดหน้าที่การ ทำงาน และอำนาจใน การตัดสินใจ	2.00	8.20	35.30	40.80	13.70			
การกำหนดหน้าที่การ ทำงาน และอำนาจใน การตัดสินใจ	6	18	84	261	121	3.97	0.822	ระดับสูง
การตัดสินใจ	1.20	3.70	17.10	53.30	24.70			
สรุปผลปัจจัยด้านโครงสร้างการทำงาน						3.84	0.645	ระดับสูง

จากตาราง 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านโครงสร้างการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านเป็นองค์การที่มีโครงสร้าง
องค์การที่ปรับตัวได้ง่ายแบบพลวัต (dynamic) คือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความ
ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี องค์การท่านเป็น
องค์การที่ลำดับชั้นการปกครองน้อยแบบแนวราบ (flat organization) และองค์การท่านมีการ
กำหนดหน้าที่การทำงาน และอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.56
และ 3.97 ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการจัดการด้านกระบวนการ

(n = 490)

ปัจจัยด้านการจัดการ ด้านกระบวนการ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
การลดความซับซ้อน และปรับปรุง	5 1.00	47 9.60	123 25.10	241 49.20	74 15.10	3.68	0.880	ระดับสูง
กระบวนการทำงาน เป็นองค์การที่ลงมือทำ	3	24	75	277	111	3.96	0.794	ระดับสูง
ปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง	0.60	4.90	15.30	56.50	22.70			
การวัดผล/ประเมินผล	5	19	74	266	126	4.00	0.810	ระดับสูง
การดำเนินงาน	1.00	3.90	15.10	54.30	25.70			
การรายงานข้อมูลทั้ง ทางการเงิน และ	13 2.70	26 5.30	140 28.60	199 40.60	112 22.90	3.76	0.953	ระดับสูง
ไม่ใช่ทางการเงิน								
สรุปผลปัจจัยด้านการจัดการด้านกระบวนการ						3.85	0.710	ระดับสูง

จากตาราง 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านการจัดการด้านกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านดำเนินการลดความ
ซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การท่านมีความ
มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การที่ลงมือทำ ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมี
ประสิทธิภาพ องค์การท่านมีการวัดผล/ประเมินผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญหรือจำเป็น ด้วย
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และองค์การท่านมีการรายงานข้อมูลทั้งทางการเงิน และไม่ใช่ทางการเงิน
การเงินที่จำเป็นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68, 3.96, 4.00
และ 3.76 ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านกลยุทธ์ขององค์การ

(n = 490)

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ขององค์การ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
วัตถุประสงค์การบริหาร หรือยุทธศาสตร์ของ องค์การ	1 0.20	19 3.90	84 17.10	280 57.10	106 21.60	3.96	0.749	ระดับสูง
กระบวนการปรับปรุง วัตถุประสงค์ของการ บริหาร หรือยุทธศาสตร์ ขององค์การ	1 0.20	17 3.50	79 16.10	268 54.70	125 25.50	4.02	0.758	ระดับสูง
การมีส่วนร่วมลงมือ ปฏิบัติเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของการ บริหาร หรือยุทธศาสตร์ ขององค์การ	3 0.60	26 5.30	72 14.70	268 54.70	121 24.70	3.98	0.814	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ						3.99	0.669	ระดับสูง

จากตาราง 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.99 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีวัตถุประสงค์การบริหาร
หรือยุทธศาสตร์ขององค์การที่เป็นรูปธรรม องค์การท่านมีกระบวนการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของ
การบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ อย่างต่อเนื่อง และองค์การท่านทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมลง
มือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.96, 4.02 และ 3.98 ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ

(n = 490)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และระบบปฏิบัติการ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
ระบบเทคโนโลยี	3	18	78	274	117	3.99	0.775	ระดับสูง
สารสนเทศและการ สื่อสารรองรับทั่วทั้ง องค์การที่มีความ ยืดหยุ่น	0.60	3.70	15.90	55.90	23.90			
เครื่องมือทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่เป็น มิตรกับผู้ใช้งาน	1	28	82	261	118	3.95	0.809	ระดับสูง
ระบบเทคโนโลยี	2	26	93	246	123	3.94	0.829	ระดับสูง
สารสนเทศและการ สื่อสารที่สามารถรองรับ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไข ระบบได้ในอนาคต	0.40	5.30	19.00	50.20	25.10			
สรุปผลปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ						3.96	0.736	ระดับสูง

จากตาราง 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านใช้ระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรองรับทั่วทั้งองค์การที่มีความยืดหยุ่น จำเป็นต้อง
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด องค์การท่านใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่
เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (ใช้งานง่าย เข้าใจง่าย) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และองค์การท่านใช้
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถรองรับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไข
ระบบได้ในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.95 และ 3.94 ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะ
ความสามารถ

(n = 490)

ปัจจัยด้านบุคลากร	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
องค์การท่านส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3	12	64	242	169	4.15	0.780	ระดับสูง
องค์การท่านส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่มที่มีความสามารถหลักที่หลากหลาย	2	10	91	231	156	4.08	0.786	ระดับสูง
องค์การท่านส่งเสริมให้มีการปรับตัวกิจกรรมและค่านิยมในตนเองของพนักงาน	1	17	92	250	130	4.00	0.782	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ						4.08	0.687	ระดับสูง

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การท่านส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่ม (innovator) มีความสามารถหลัก (core competencies) ที่หลากหลาย และองค์การท่านส่งเสริมให้มีการปรับตัวกิจกรรมและค่านิยมในตนเองของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.08 และ 4.00 ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

(n = 490)

ปัจจัยด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
องค์การท่านมี วัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การ ดำเนินงานภายใน องค์การอย่างเป็น รูปธรรม	4	19	82	263	122	3.98	0.804	ระดับสูง
องค์การท่านได้รับความ มุ่งมั่นและการสนับสนุน จากผู้บริหารสูงสุด	5	19	80	261	125	3.98	0.816	ระดับสูง
องค์การท่านมีบุคลากร ทุกระดับชั้นที่รับรู้ ประโยชน์และมีส่วนร่วม	7	27	84	258	114	3.91	0.864	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน						3.96	0.737	ระดับสูง

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีวัตถุประสงค์
ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม องค์การท่านได้รับความมุ่งมั่น
และการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดในการดำเนินการจัดการ บริหาร และการปฏิบัติงาน และ
องค์การท่านมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่รับรู้ประโยชน์และมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98, 3.98 และ 3.91 ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านรางวัลและการยอมรับ

(n = 490)

ปัจจัยด้านรางวัลและ การยอมรับ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
องค์การท่านออกแบบ โครงสร้างรางวัลและ แรงจูงใจที่ดีและ ยุติธรรม	11	37	121	233	88	3.71	0.922	ระดับสูง
องค์การท่านมีรางวัลทั้ง ที่เป็นรูปแบบสิ่งของและ ไม่ใช่สิ่งของ	11	34	131	224	90	3.71	0.921	ระดับสูง
องค์การท่านส่งเสริม กิจกรรมการปฏิบัติงาน และการประเมินเพื่อ รองรับรางวัลและการ ยอมรับได้อย่าง เหมาะสม	6	32	126	241	85	3.75	0.861	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ						3.72	0.828	ระดับสูง

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านรางวัลและการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.72 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านออกแบบโครงสร้างรางวัล
และแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม องค์การท่านมีรางวัลทั้งที่เป็นรูปแบบสิ่งของและไม่ใช่สิ่งของที่
เหมาะสมต่อพนักงาน และพนักงานมีความพึงพอใจ และองค์การท่านส่งเสริมกิจกรรมการ
ปฏิบัติงานและการประเมินเพื่อรองรับรางวัลและการยอมรับได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.71, 3.71 และ 3.75 ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ

(n = 490)

ปัจจัยด้านความเป็น ผู้นำและรูปแบบการ บริหารจัดการ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
องค์การท่านมีผู้นำที่มี <i>อุปนิสัย</i> ของความเป็น ผู้นำ	3	20	80	237	150	4.04	0.829	ระดับสูง
องค์การท่านมีผู้นำที่มี <i>คุณลักษณะ</i> ของความเป็น ผู้นำ	5	18	98	225	144	3.99	0.857	ระดับสูง
องค์การท่านมีผู้นำที่ เติบโตจากภายใน องค์การ	10	18	97	235	130	3.93	0.889	ระดับสูง
องค์การท่านมีผู้นำที่ รวบรวมมาจากทีม ผู้บริหารและพนักงานที่ มีความหลากหลายและ ส่งเสริมกัน	4	17	115	232	122	3.92	0.831	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ						3.97	0.728	ระดับสูง

จากตาราง 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ใน
ระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมี
ผู้นำที่มี*อุปนิสัย*ของความเป็นผู้นำ เช่น ซีอีโอสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ อ่อน
น้อมถ่อมตนอย่างแท้จริง รักองค์การ เป็นต้น องค์การท่านมีผู้นำที่มี*คุณลักษณะ*ของความเป็น
ผู้นำ เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกันในทุกระดับ ใช้การตัดสินใจเน้นผลการ
ดำเนินงานเป็นหลัก ให้โอกาสกับพนักงาน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นให้
องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นต้น องค์การท่านมีผู้นำที่เติบโตจากภายในองค์การ และองค์การ
ท่านมีผู้นำที่รวบรวมมาจากทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04, 3.99, 3.93 และ 3.92 ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

(n = 490)

ปัจจัยด้านรางวัลและ การยอมรับ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
การคัดเลือก วางแผน พัฒนา พนักงานที่จะ เป็นผู้ได้รับการสืบทอด ตำแหน่ง	10	28	142	221	89	3.72	0.897	ระดับสูง
ขั้นตอนการคัดสรร หลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน คณะผู้บริหารระดับสูงที่ ส่งเสริม สนับสนุน และ สื่อสารการวางแผนการ สืบทอดตำแหน่ง	13	22	140	219	96	3.74	0.914	ระดับสูง
สรุปลปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ	2.70	4.50	28.60	44.70	19.60	3.77	0.904	ระดับสูง
สรุปลปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ	2.40	4.90	25.90	47.10	19.60	3.74	0.840	ระดับสูง

จากตาราง 25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีการ
คัดเลือก วางแผน พัฒนา พนักงานที่จะเป็นผู้ได้รับการสืบทอดตำแหน่งได้อย่างชัดเจน องค์การ
ท่านชี้แจง ขั้นตอนการคัดสรร หลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินอย่างชัดเจน และนำเสนอผลการดำเนินงาน
อย่างโปร่งใส และองค์การท่านมีคณะผู้บริหารระดับสูงที่ส่งเสริม สนับสนุน และสื่อสารการวางแผนการ
สืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72, 3.74 และ 3.77
ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ความรวดเร็วขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กร ระดับการให้บริการ การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรมขององค์กร การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำเสนอในรูปแบบการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามตาราง 26

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์กร

(n = 490)

ผลลัพธ์องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน
ด้านความเร็วขององค์กร (Speed)	3.84	0.801	ระดับสูง
ด้านความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Flexibility)	4.01	0.667	ระดับสูง
ด้านระดับการให้บริการ (Level of service)	4.01	0.690	ระดับสูง
ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement)	3.84	0.712	ระดับสูง
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged staff)	3.90	0.740	ระดับสูง
ด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovation)	3.84	0.776	ระดับสูง
ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	3.92	0.719	ระดับสูง
ผลลัพธ์องค์กร (Organizational Outcome)	3.91	0.617	ระดับสูง

จากตาราง 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความเร็วขององค์กร ด้านความยืดหยุ่นขององค์กร ด้านระดับการให้บริการ ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84, 4.01, 4.01, 3.84, 3.90, 3.84 และ 3.92 ตามลำดับ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์กรในรายชื่อ มีผลการวิเคราะห์ในรูปแบบค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามตาราง 27 - 33

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านความรวดเร็วขององค์การ

(n = 490)

ปัจจัยด้านความรวดเร็วขององค์การ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
ความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด	4	37	112	250	87	3.77	0.855	ระดับสูง
ความสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การและการตลาด	4	35	109	221	121	3.86	0.900	ระดับสูง
ความสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ	4	28	101	239	118	3.90	0.860	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านความรวดเร็วขององค์การ						3.84	0.801	ระดับสูง

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านความรวดเร็วขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว องค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การและการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.86 และ 3.90 ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านความยืดหยุ่นขององค์การ

(n = 490)

ปัจจัยด้านความ ยืดหยุ่นขององค์การ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ปัจจัย สนับสนุน ฯ
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
พนักงานที่มีความ ยืดหยุ่นในการทำงาน	2 0.40	15 3.10	88 18.00	251 51.20	134 27.30	4.02	0.783	ระดับสูง
พนักงานที่เรียนรู้ทักษะ ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	2 0.40	10 2.00	93 19.00	254 51.80	131 26.70	4.02	0.759	ระดับสูง
การแสวงหาเส้นทาง การดำเนินธุรกิจที่ หลากหลาย	1 0.20	17 3.50	97 19.80	251 51.2	124 25.30	3.98	0.780	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านความยืดหยุ่นขององค์การ						4.01	0.667	ระดับสูง

จากตาราง 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลาย องค์การท่านมีพนักงานที่เรียนรู้ทักษะใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง องค์การท่านแสวงหาเส้นทาง การดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ทดลอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 4.02 และ 3.98 ตามลำดับ

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านระดับการให้บริการ

(n = 490)

ปัจจัยด้านระดับการให้บริการ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
ระดับการให้บริการด้าน <i>เวลา</i>	1	15	91	274	109	3.97	0.741	ระดับสูง
	0.20	3.10	18.60	55.90	22.20			
ระดับการให้บริการด้าน <i>คุณภาพ</i>	1	13	86	261	129	4.03	0.751	ระดับสูง
	0.20	2.70	17.60	53.30	26.30			
ระดับการให้บริการด้าน <i>พนักงาน</i>	1	11	96	255	127	4.01	0.751	ระดับสูง
	0.20	2.20	19.60	52.00	25.90			
สรุปผลปัจจัยด้านระดับการให้บริการ						4.01	0.690	ระดับสูง

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านระดับการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน *เวลา* เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน *คุณภาพ* เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ และองค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน *พนักงาน* เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 4.03 และ 4.01 ตามลำดับ

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย

(n = 490)

ปัจจัยด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
แผนกระบวนการทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปรับปรุงสินค้า การให้บริการ และกระบวนการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย	1	25	117	248	99	3.86	0.802	ระดับสูง
สินค้าและบริการที่ถูกต้อง	0	26	135	239	90	3.80	0.796	ระดับสูง
เครื่องมือ (tools) ที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการภายในองค์กร	3	18	110	264	95	3.88	0.779	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย						3.84	0.712	ระดับสูง

จากตาราง 30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์กรมีแผน กระบวนการ ทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปรับปรุงสินค้า การให้บริการ และกระบวนการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย องค์กรมีสินค้าและบริการที่ถูกต้อง ปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วยโดยตลอด และองค์กรใช้เครื่องมือ (tools) ที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.80 และ 3.88 ตามลำดับ

ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

(n = 490)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
พนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่อกัน	6	19	83	261	121	3.96	0.826	ระดับสูง
กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้จักกันและสร้างควมมีส่วนร่วมในการทำงานต่อกัน	4	11	89	262	124	4.00	0.774	ระดับสูง
พนักงานที่ยินดีมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือต่อองค์การ	11	37	108	247	87	3.74	0.914	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน						3.90	0.740	ระดับสูง

จากตาราง 31 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีพนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่อกัน องค์การท่านมีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้จักกันและสร้างควมมีส่วนร่วมในการทำงานต่อกัน และองค์การท่านไม่มีพนักงานที่ปฏิเสธการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 4.00 และ 3.74 ตามลำดับ

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านนวัตกรรมขององค์การ

(n = 490)

ปัจจัยด้านนวัตกรรมขององค์การ	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
นวัตกรรมที่โดดเด่นและชัดเจน	7	29	117	239	98	3.80	0.875	ระดับสูง
สินค้า หรือบริการที่มีนวัตกรรม	5	21	106	246	112	3.90	0.836	ระดับสูง
รูปแบบการบริหารองค์การแนวใหม่ที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาองค์การ	9	21	117	249	94	3.81	0.856	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านนวัตกรรมขององค์การ						3.84	0.776	ระดับสูง

จากตาราง 32 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านนวัตกรรมขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การมีนวัตกรรมที่โดดเด่นและชัดเจน องค์การมีสินค้า หรือบริการที่มีนวัตกรรม และองค์การมีรูปแบบการบริหารองค์การแนวใหม่ที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาองค์การที่ไม่เหมือนใคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 3.90 และ 3.81 ตามลำดับ

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ จำแนกตามด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(n = 490)

ปัจจัยด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ระดับความคิดเห็น (ความถี่ / ร้อยละ)					ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับปัจจัยสนับสนุน ฯ
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านรูปธรรม	4 0.80	22 4.50	95 19.40	266 54.30	103 21.00	3.90	0.806	ระดับสูง
การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านนามธรรม	4 0.80	21 4.30	100 20.40	260 53.10	105 21.40	3.90	0.809	ระดับสูง
การสรรสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	3 0.60	16 3.30	96 19.60	262 53.50	113 23.10	3.95	0.782	ระดับสูง
สรุปผลปัจจัยด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						3.92	0.719	ระดับสูง

จากตาราง 33 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านรูปธรรมอยู่โดยตลอด เช่น โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านนามธรรมอยู่โดยตลอด เช่น รูปแบบการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมพนักงาน เครือข่ายภายนอก เป็นต้น และองค์การท่านสรรสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.90 และ 3.95 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ข้อมูลจะถูกทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้สถิติ independent t-test, one-way analysis of variance: One-Way ANOVA (การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว) และ multiple regression analysis (การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ) ซึ่งสามารถวิเคราะห์โดยวิธีการทดสอบดังนี้

กรณีปัจจัยรายด้านของลักษณะส่วนบุคคลที่จะถูกทดสอบสมมติฐาน มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรสองกลุ่ม ผู้วิจัยจะทดสอบด้วยการใช้สถิติ independent t-test โดยเริ่มจากการหาค่าความแปรปรวนด้วยวิธี levene's test เมื่อค่านัยสำคัญของความแปรปรวนน้อยกว่า 95% (ค่า p-value ของคอลัมน์ Levene's Test for Equality of Variances มากกว่า 0.05) จะแปลผลจากค่า t-test ในคอลัมน์ t-test for Equality of Means ในแถว equal variances assumed และเมื่อค่านัยสำคัญของความแปรปรวนมากกว่า 95% (ค่า p-value ของคอลัมน์ Levene's Test for Equality of Variances น้อยกว่า 0.05) จะแปลผลจากค่า t-test ในคอลัมน์ t-test for Equality of Means ในแถว equal variances not assumed

กรณีปัจจัยรายด้านของลักษณะส่วนบุคคลที่จะถูกทดสอบสมมติฐาน มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่าสองกลุ่ม ผู้วิจัยจะทดสอบด้วยการใช้สถิติ one-way analysis of variance: One-Way ANOVA โดยเริ่มจากการหาค่าความแปรปรวนด้วยวิธี levene's test เมื่อค่านัยสำคัญของความแปรปรวนน้อยกว่า 95% (ค่า p-value มากกว่า 0.05) ผู้วิจัยจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรโดยใช้สถิติ F-test และหากพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มากกว่า 95% (ค่า p-value น้อยกว่า 0.05) ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference: LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรณีค่านัยสำคัญของความแปรปรวนมากกว่า 95% (ค่า p-value น้อยกว่า 0.05) ผู้วิจัยจะทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรโดยใช้สถิติ Brown-Forsythe และหากพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มากกว่า 95% (ค่า p-value น้อยกว่า 0.05) ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบค่าความแปรปรวน กรณีใช้สถิติ independent t-test และ one-way analysis of variance: One-Way ANOVA ผู้วิจัยจะทดสอบด้วยการใช้สถิติ Levene's test โดยสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มไม่ต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มต่างกัน

เมื่อค่านัยสำคัญของความแปรปรวนน้อยกว่า 95% (ค่า p-value มากกว่า 0.05) แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าค่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มไม่ต่างกัน

และเมื่อค่านัยสำคัญของความแปรปรวนมากกว่า 95% (ค่า p-value น้อยกว่า 0.05) แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าค่าความแปรปรวนของประชากรแต่ละกลุ่มต่างกัน

กรณีปัจจัยรายด้านของการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงหลายด้าน กับปัจจัยรายด้านของผลลัพธ์องค์การหนึ่งด้านที่จะถูกทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะทดสอบด้วยการใช้สถิติ multiple regression analysis ซึ่งการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยที่เหมาะสมจะใช้เทคนิค Enter Method (เป็นวิธีการเอาตัวแปรอิสระทุกตัวทั้งตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเข้าไปวิเคราะห์ในสมการถดถอย) โดยใช้การทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ค่า p-value เท่ากับ 0.05) กรณีนี้จะแปลสมมติฐานได้ดังนี้

เมื่อค่านัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 95% (ค่า p-value มากกว่า 0.05) แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1)

และเมื่อค่านัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 95% (ค่า p-value น้อยกว่า 0.05) แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

สำหรับเงื่อนไขการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) จะต้องตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multi-Collinearity) ผ่าน Collinearity Statistic เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมหรือไม่ และเกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Multi-Collinearity) หรือไม่ ด้วยการพิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor: VIF และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้

1. ค่า Variance Inflation Factor (VIF)
 - 1.1 ถ้าค่า VIF ไม่เกิน 10 แปลว่า ปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)
 - 1.2 ถ้าค่า VIF เกิน 10 แปลว่า ปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และเกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)
2. ค่า Tolerance (มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1) กรณีค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 แสดงว่าปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระเป็นอิสระจากกัน และค่า Tolerance เข้าใกล้ 0 แสดงว่าปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระไม่เป็นอิสระจากกัน คาดว่าเกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity) โดยกำหนดค่าที่ 0.10 สามารถแปลผลได้ดังนี้
 - 2.1 ถ้าค่า Tolerance มากกว่า 0.10 แปลว่า ปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)
 - 2.2 ถ้าค่า Tolerance น้อยกว่า 0.10 แปลว่า ปัจจัยรายด้านของตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และเกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 34

ตาราง 34 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ)	Leven's Test for Equality of Variances	
	F	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	0.124	0.725

จากตาราง 34 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามเพศ) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.725 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ค่าความแปรปรวนของประชากรทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่าสถิติ independent sample t-test จาก equal variances assumed ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 35 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ)	เพศ	t-test for Equality of Means				
		N	mean	S.D.	t	p-value (2-tailed)
equal variances assumed	ชาย	169	3.897	0.617	-0.296	0.767
	หญิง	321	3.914	0.617		

จากตาราง 35 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามเพศ) โดยใช้สถิติ independent sample t-test พบว่า มีค่า p-value (2-tailed) เท่ากับ 0.767 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน
สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอายุ) ได้
ผลลัพธ์ตามตาราง 36

ตาราง 36 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอายุ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอายุ)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	0.251	3	486	0.861

จากตาราง 36 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามอายุ) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.861 ซึ่งมีความมากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงอายุมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย F-test ต่อไป

ตาราง 37 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอายุ) โดยใช้ F-test

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอายุ)	Sum of Squares		Mean Square	F	p-value
	Sum of Squares	df	Mean Square		
Between Groups	1.019	3	0.340	0.892	0.445
Within Groups	184.935	486	0.381		
Total	185.953	489			

จากตาราง 37 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามอายุ) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ F-test พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.445 ซึ่งมีความมากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสถานภาพ) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 38

ตาราง 38 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสถานภาพ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสถานภาพ)	Leven's Test for Equality of Variances	
	F	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	5.927	0.015*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามสถานภาพ) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า ค่าความแปรปรวนของประชากรทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้ค่าสถิติ independent sample t-test จาก equal variances not assumed ในการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 39 แสดงผลการทดสอบค่าความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสถานภาพ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามเพศ)	เพศ	t-test for Equality of Means				
		N	mean	S.D.	t	p-value (2-tailed)
equal variances not assumed	โสด	296	3.896	0.646	-0.539	0.590
	สมรส/อยู่ด้วยกัน/ หม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	194	3.926	0.571		

จากตาราง 39 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามสถานภาพ) โดยใช้สถิติ independent sample t-test พบว่า มีค่า p-value (2-tailed) เท่ากับ 0.590 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.4 ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 40

ตาราง 40 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	0.539	2	487	0.584

จากตาราง 40 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.584 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงระดับการศึกษาสูงสุดมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย F-test ต่อไป

ตาราง 41 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด) โดยใช้ F-test

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด)	Sum of		Mean		
	Squares	df	Square	F	p-value
Between Groups	5.074	2	2.537	6.831	0.001*
Within Groups	180.879	487	0.371		
Total	185.953	489			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ F-test พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การ จากนั้นผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 42 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่แตกต่างระหว่างระดับการศึกษาสูงสุดกับผลลัพธ์องค์การ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD

ระดับการศึกษา	mean	ต่ำกว่า ปริญญาดรี	ปริญญาดรี	ปริญญาดโท หรือสูงกว่า
		4.19	3.91	3.80
ต่ำกว่าปริญญาดรี	4.19	-	0.280 (0.005*)	0.397 (<0.001*)
ปริญญาดรี	3.91		-	0.117 (0.069)
ปริญญาดโท หรือสูงกว่า	3.80			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 42 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดมีความแตกต่างกัน 2 คู่ดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี กับ กลุ่มระดับปริญญาตรี มีค่า p-value เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มระดับปริญญาตรี ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มระดับปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.280

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี กับ กลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า มีค่า p-value เท่ากับ <0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.397

จากตาราง 42 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดมีความไม่แตกต่างกัน 1 คู่ดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับปริญญาตรี กับ กลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.069 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มระดับปริญญาตรี ไม่มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 43

ตาราง 43 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	1.380	3	486	0.248

จากตาราง 43 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.248 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงระดับการศึกษาสูงสุดมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย F-test ต่อไป

ตาราง 44 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา) โดยใช้ F-test

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา)	Sum of		Mean		p-value
	Squares	df	Square	F	
Between Groups	0.535	3	0.178	0.467	0.705
Within Groups	185.419	486	0.382		
Total	185.953	489			

จากตาราง 44 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามสาขาที่สำเร็จการศึกษา) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ F-test พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.705 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.6 ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 45

ตาราง 45 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	7.902	2	487	<0.001*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 45 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามอาชีพ) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ <0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงอาชีพมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ต่อไป

ตาราง 46 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ) โดยใช้ Brown-Forsythe

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามอาชีพ)	Statistic	df1	df2	p-value.
Brown-Forsythe	8.527	2	397.094	<0.001*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 46 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามอาชีพ) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Brown-Forsythe พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ <0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยอาชีพที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การ จากนั้นผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 47 แสดงผลการเปรียบเทียบรายคู่แตกต่างระหว่างอาชีพกับผลลัพธ์องค์การ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3

ระดับการศึกษา	mean	ข้าราชการ	พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	พนักงาน บริษัทเอกชน
		3.98	3.73	3.99
ข้าราชการ	3.98	-	0.254 (0.004*)	-0.005 (1.000)
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	3.73		-	-0.259 (0.001*)
พนักงานบริษัทเอกชน	3.99			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 47 พบว่า อาชีพมีความแตกต่างกัน 2 คู่ดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มข้าราชการ กับ กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีค่า p-value เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มข้าราชการ มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มข้าราชการ มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.254

คู่ที่ 2 กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ กับ กลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน มีค่า p-value เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานบริษัทเอกชน ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.259

จากตาราง 47 พบว่า อาชีพมีความไม่แตกต่างกัน 1 คู่ดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มข้าราชการ กับ กลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน มีค่า p-value เท่ากับ 1.000 ซึ่ง มีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ากลุ่มข้าราชการ ไม่มีความแตกต่างเป็นรายคู่ กับกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.7 ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์ องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน)

ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 48

ตาราง 48 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	1.112	2	487	0.330

จากตาราง 48 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามตำแหน่งงาน) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.330 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงตำแหน่งงานมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย F-test ต่อไป

ตาราง 49 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน) โดยใช้ F-test

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามตำแหน่งงาน)	Sum of		Mean		P-value
	Squares	df	Square	F	
Between Groups	0.141	2	0.071	0.185	0.831
Within Groups	185.812	487	0.382		

Total	185.953	489
-------	---------	-----



จากตาราง 49 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามตำแหน่งงาน) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ F-test พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.831 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.8 ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน

ดำเนินการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 50

ตาราง 50 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน)

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน)	Test of Homogeneity of Variances			
	Levene Statistic	df1	df2	p-value
ผลลัพธ์องค์การโดยรวม	1.457	4	485	0.214

จากตาราง 50 พบว่า ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.214 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงว่า แต่ละกลุ่มช่วงรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีค่าความแปรปรวนของผลลัพธ์องค์การ ระหว่างกลุ่มไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างด้วย F-test ต่อไป

ตาราง 51 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) โดยใช้ F-test

ผลลัพธ์องค์การ (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน)	Sum of		Mean		
	Squares	df	Square	F	p-value
Between Groups	1.787	4	0.447	1.176	0.320
Within Groups	184.166	485	0.380		
Total	185.953	489			

จากตาราง 51 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของผลลัพธ์องค์การโดยรวม (จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ F-test พบว่า มีค่า p-value เท่ากับ 0.320 ซึ่งมีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่ายอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง มีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน

H_1 : อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน

จากสมมติฐานสามารถกำหนดตัวแปรทางด้านของตัวแปรอิสระได้ดังนี้

X_0	หมายถึง	ค่าคงที่ (constant)
X_1	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การ
X_2	หมายถึง	การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน
X_3	หมายถึง	การจัดการด้านกระบวนการ
X_4	หมายถึง	กลยุทธ์ขององค์การ
X_5	หมายถึง	เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ
X_6	หมายถึง	บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ
X_7	หมายถึง	การบริหารผลการปฏิบัติงาน

X_8	หมายถึง	รางวัลและการยอมรับ
X_9	หมายถึง	ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ
X_{10}	หมายถึง	การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง
Y	หมายถึง	ผลลัพธ์องค์การสมรรถนะสูง

ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความสามารถในการวิเคราะห์ผลลัพธ์องค์การโดยใช้ ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงทั้งหมด ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 52

ตาราง 52 แสดงผลการตรวจสอบความสามารถในการวิเคราะห์ผลลัพธ์องค์การตามปัจจัยราย ด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ผลลัพธ์องค์การ	0.883	0.779	0.774	0.29295

จากตาราง 52 พบว่า ค่า Adjusted R Square ของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบ องค์การสมรรถนะสูงมีค่าเท่ากับ 0.774 แปลว่า ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การ สมรรถนะสูงทั้ง 10 ด้านสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์องค์การ ได้ร้อยละ 77.40 ส่วนที่เหลือร้อยละ 22.60 เกิดจากปัจจัยอื่น

จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity) ของปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 53

ตาราง 53 แสดงผลการตรวจสอบความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity) ของปัจจัยราย
ด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)		
วัฒนธรรมองค์การ (X ₁)	0.385	2.598
การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (X ₂)	0.446	2.243
การจัดการด้านกระบวนการ (X ₃)	0.295	3.394
กลยุทธ์ขององค์การ (X ₄)	0.272	3.683
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (X ₅)	0.454	2.200
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (X ₆)	0.336	2.979
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (X ₇)	0.299	3.341
รางวัลและการยอมรับ (X ₈)	0.371	2.698
ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (X ₉)	0.345	2.896
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (X ₁₀)	0.397	2.519

จากตาราง 53 พบว่า ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของปัจจัยสนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการ
ทำงาน ด้านการจัดการด้านกระบวนการ ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านเทคโนโลยีและ
ระบบปฏิบัติการ ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ ด้านการบริหารผล
การปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และ
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมีค่าไม่เกิน 10 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.598, 2.243, 3.394, 3.683,
2.200, 2.979, 3.341, 2.698, 2.896 และ 2.519 ตามลำดับแปลว่า ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุ
สัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)

และจากตาราง 53 พบว่า ค่า Tolerance ของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การ
สมรรถนะสูงด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน ด้านการ
จัดการด้านกระบวนการ ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ ด้าน
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้าน
รางวัลและการยอมรับ ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านการวางแผนการ

สืบทอดตำแหน่งมีมากกว่า 0.10 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.385, 0.446, 0.295, 0.272, 0.454, 0.336, 0.299, 0.371, 0.345 และ 0.397 ตามลำดับแปลว่า ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity)

กล่าวโดยสรุปปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และไม่เกิดปัญหาความเป็นพหุสัมพันธ์ร่วม (Muti-Collinearity) ทำให้ปัจจัยรายด้านทุกปัจจัยสามารถนำไปวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) ได้

จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (multiple regression analysis) ของผลลัพธ์องค์การ ได้ผลลัพธ์ตามตาราง 54

ตาราง 54 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของผลลัพธ์องค์การ

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-value
Regression	144.845	10	14.485	168.778	<0.001
Residual	41.108	479	0.086		
Total	185.953	489			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 54 พบว่า ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณของผลลัพธ์องค์การโดยรวมมีค่า p-value เท่ากับ <0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่า ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอย่างน้อย 1 ด้าน มีผลต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง มีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน

จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ตามอิทธิพลของปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ได้ผลลัพธ์ตามตาราง

ตาราง 55 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณตามอิทธิพลของปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการ
ออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ

Model	Std.				
	B	Error	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (Constant)	0.493	0.093		5.280	<0.001*
วัฒนธรรมองค์การ (X ₁)	0.011	0.030	0.013	0.365	0.715
การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการ ทำงาน (X ₂)	0.059	0.031	0.062	1.922	0.055
การจัดการด้านกระบวนการ (X ₃)	0.003	0.034	0.004	0.090	0.928
กลยุทธ์ขององค์การ (X ₄)	0.030	0.038	0.032	0.787	0.432
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (X ₅)	0.172	0.027	0.206	6.454	<0.001*
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะ ความสามารถ (X ₆)	0.099	0.033	0.110	2.971	0.003*
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (X ₇)	0.100	0.033	0.119	3.034	0.003*
รางวัลและการยอมรับ (X ₈)	0.152	0.026	0.205	5.804	<0.001*
ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหาร จัดการ (X ₉)	0.132	0.031	0.156	4.260	<0.001*
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (X ₁₀)	0.118	0.025	0.161	4.716	<0.001*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 55 พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้าน
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ(X₅) ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ
(X₆) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน(X₇) ด้านรางวัลและการยอมรับ(X₈) ด้านความเป็นผู้นำและ
รูปแบบการบริหารจัดการ(X₉) และด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง(X₁₀) มีค่า p-value
เท่ากับ <0.001, 0.003, 0.003, <0.001, <0.001 และ <0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ระดับนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ 0.05 แปลว่าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H₀) และยอมรับสมมติฐานรอง (H₁) แสดงว่า
ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ(X₅) ด้าน
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ(X₆) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน(X₇)
ด้านรางวัลและการยอมรับ(X₈) ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ(X₉) และด้านการ

วางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (X_{10}) มีผลต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณข้างต้นสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$Y = 0.493 + 0.172X_5 + 0.099X_6 + 0.100X_7 + 0.152X_8 + 0.132X_9 + 0.118X_{10}$$

จากสมการข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงทุกด้านมีค่าคงที่ จะมีผลต่อผลลัพธ์องค์การเท่ากับ 0.493 หน่วย ทั้งนี้

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (X_5) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.172 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (X_6) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.099 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (X_7) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.100 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านรางวัลและการยอมรับ (X_8) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.152 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (X_9) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.132 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

หากปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (X_{10}) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.118 หน่วย ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงอีก 5 ด้านมีค่าคงที่

ส่วนตัวแปรรายด้านที่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์องค์การ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ (X_1) ด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (X_2) ด้านการจัดการด้านกระบวนการ (X_3) และด้านกลยุทธ์ขององค์การ (X_4)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน แสดงดังตาราง 56

ตาราง 56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้านลักษณะส่วนบุคคล

สมมติฐานการวิจัย	ผลลัพธ์องค์การ	สถิติที่ใช้
เพศ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Independent Samples t-test
อายุ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA
สถานภาพ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Independent Samples t-test
ระดับการศึกษาสูงสุด	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA
สาขาที่สำเร็จการศึกษา	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA
อาชีพ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA
ตำแหน่งงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	One-way ANOVA

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อ
ผลลัพธ์องค์การต่างกัน แสดงดังตาราง 57

ตาราง 57 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การ
สมรรถนะสูง

สมมติฐานการวิจัย	ผลลัพธ์องค์การ	สถิติที่ใช้
วัฒนธรรมองค์การ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
การออกแบบหน้าที่และ โครงสร้างการทำงาน	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
การจัดการด้านกระบวนการ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
กลยุทธ์ขององค์การ	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
รางวัลและการยอมรับ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
ความเป็นผู้นำและรูปแบบการ บริหารจัดการ	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression
การวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง	สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้	Multiple Regression

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาสรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะผลการวิจัย ดังนี้

บททวนความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ระดับตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับผลลัพธ์องค์การ

เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล

บททวนความสำคัญของการวิจัย

เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลทุติยภูมิ และ/หรือเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับงานวิจัย หรืองานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง และผลลัพธ์องค์การ รวมทั้งสามารถศึกษาเพิ่มเติมในแต่ละปัจจัยสนับสนุนในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาและวางแผนการออกแบบองค์การอย่างตรงจุด และให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อบรรลุเป็นองค์การสมรรถนะสูง และส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์การที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืน

เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการวางแผนปรับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์พฤติกรรมองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และมีวิธีการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง

เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยเป็นแหล่งอ้างอิง และแนวทางสำหรับผู้บริหารในการประเมินการวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) ด้านปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

บททวนสมมติฐานของการวิจัย

ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน
อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อผลลัพธ์องค์การ
ต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ผลการเก็บตัวอย่างจำนวน
490 ตัวอย่าง

การวิเคราะห์ที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แบ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาที่สำเร็จการศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง
งาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ
(percentage) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 321 คน คิดเป็นร้อยละ
65.50 และเป็นเพศชายจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50

ด้านอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็น
ร้อยละ 37.10 รองลงมาคืออายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00
อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็น
ร้อยละ 6.30

ด้านสถานภาพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสดจำนวน 296 คน
คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่จำนวน
194 คน คิดเป็นร้อยละ 39.60

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับ
ปริญญาตรีจำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 65.70 รองลงมาคือการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูง
กว่าจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 43 คน คิด
เป็นร้อยละ 8.80

ด้านสาขาที่สำเร็จการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จ
การศึกษากลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์และการบัญชีจำนวน 266
คน คิดเป็นร้อยละ 54.30 รองลงมาเป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ

จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 เป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 15.70 และเป็นผู้สำเร็จการศึกษากลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90

ด้านอาชีพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 รองลงมาคืออาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00 และอาชีพข้าราชการจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80

ด้านตำแหน่งงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการจำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 รองลงมาคือระดับหัวหน้างานจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 และระดับผู้จัดการ/ผู้อำนวยการหรือสูงกว่าจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 27.10 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 10.60 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ขององค์การ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงโดยรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านให้อำนาจ และอิสระในการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ แก่พนักงานในองค์การ องค์การท่านสร้างค่านิยมหลัก (core value) ที่แข็งแกร่งและมีความหมาย และองค์การท่านสร้างวัฒนธรรมที่มีความโปร่งใส เปิดกว้าง และไว้วางใจต่อกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.98 และ 3.99 ตามลำดับ

ด้านโครงสร้างการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านโครงสร้างการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านเป็นองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายแบบพลวัต (dynamic) คือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี องค์การท่านเป็นองค์การที่ลำดับชั้นการปกครองน้อยแบบแนวราบ (flat organization) และองค์การท่านมีการกำหนดหน้าที่การทำงาน และอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.56 และ 3.97 ตามลำดับ

ด้านการจัดการด้านกระบวนการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านการจัดการด้านกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านดำเนินการลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง องค์การท่านมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การที่ลงมือทำ ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการให้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การท่านมีการวัดผล/ประเมินผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญหรือจำเป็น ด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ และองค์การท่านมีการรายงานข้อมูลทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้ทางด้านการเงินที่จำเป็นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พนักงานทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68, 3.96, 4.00 และ 3.76 ตามลำดับ

ด้านกลยุทธ์ขององค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบขององค์การสมรรถนะสูง ด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีวัตถุประสงค์การบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การที่เป็นรูปธรรม องค์การท่านมีกระบวนการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ อย่างต่อเนื่อง และองค์การท่านทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 4.02 และ 3.98 ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารรองรับทั่วทั้งองค์การที่มีความยืดหยุ่น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด องค์การท่านใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (ใช้งานง่าย เข้าใจง่าย) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และองค์การท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถรองรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขระบบได้ในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.95 และ 3.94 ตามลำดับ

ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การท่านส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่ม (innovator) มีความสามารถหลัก (core competencies) ที่หลากหลาย และองค์การท่านส่งเสริมให้มีการปรับพฤติกรรมและค่านิยมในตนเองของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15, 4.08 และ 4.00 ตามลำดับ

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีวัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม องค์การท่านได้รับความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดในการดำเนินการจัดการ บริหาร และ การปฏิบัติงาน และองค์การท่านมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่รับรู้ประโยชน์และมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98, 3.98 และ 3.91 ตามลำดับ

ด้านรางวัลและการยอมรับ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านรางวัลและการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านออกแบบโครงสร้างรางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม องค์การท่านมีรางวัลทั้งที่เป็นรูปแบบสิ่งของและไม่ใช้สิ่งของที่เหมาะสมต่อพนักงาน และพนักงานมีความพึงพอใจ และองค์การท่านส่งเสริม

กิจกรรมการปฏิบัติงานและการประเมินเพื่อรองรับรางวัลและการยอมรับได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.71 และ 3.75 ตามลำดับ

ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีผู้นำที่มี**อุปนิสัย**ของความเป็นผู้นำ เช่น ชื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ อ่อนน้อมถ่อมตนอย่างแท้จริง รักองค์การ เป็นต้น องค์การท่านมีผู้นำที่มี**คุณลักษณะ**ของความเป็นผู้นำ เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกันในทุกระดับ ใช้การตัดสินใจเน้นผลการดำเนินงานเป็นหลัก ให้โอกาสกับพนักงาน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นต้น องค์การท่านมีผู้นำที่เติบโตจากภายในองค์การ และองค์การท่านมีผู้นำที่รวบรวมมาจากทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04, 3.99, 3.93 และ 3.92 ตามลำดับ

ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีการคัดเลือก วางแผน พัฒนา พนักงานที่จะเป็นผู้ได้รับการสืบทอดตำแหน่งได้อย่างชัดเจน องค์การท่านชี้แจง ขั้นตอนการคัดสรร หลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินอย่างชัดเจน และนำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และองค์การท่านมีคณะผู้บริหารระดับสูงที่ส่งเสริม สนับสนุน และสื่อสารการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72, 3.74 และ 3.77 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับผลลัพธ์องค์การ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ความรวดเร็วขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การ ระดับการให้บริการ การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน นวัตกรรมขององค์การ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระดับผลลัพธ์องค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

ด้านความรวดเร็วขององค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์ องค์การ ด้านความรวดเร็วขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีความสามารถในการนำผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว องค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์การและการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และองค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.86 และ 3.90 ตามลำดับ

ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์ องค์การ ด้านความยืดหยุ่นขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลาย องค์การท่านมีพนักงานที่เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์การท่านแสวงหาเส้นทางการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ทดลอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02, 4.02 และ 3.98 ตามลำดับ

ด้านระดับการให้บริการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านระดับการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน **เวลา** เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน **คุณภาพ** เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ และองค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน **พนักงาน** เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97, 4.03 และ 4.01 ตามลำดับ

ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพธ์องค์การ ด้านการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การมีแผน กระบวนการ ทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปรับปรุงสินค้า การให้บริการ และกระบวนการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย องค์การมีสินค้าและบริการที่ถูกปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วยโดยตลอด และองค์การใช้เครื่องมือ (tools) ที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการภายในองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.80 และ 3.88 ตามลำดับ

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพ์องค์การ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การท่านมีพนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่อกัน องค์การท่านมีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้จักกันและสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานต่อกัน และองค์การท่านไม่มีพนักงานที่ปฏิเสธการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือต่อองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 4.00 และ 3.74 ตามลำดับ

ด้านนวัตกรรมขององค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพ์องค์การ ด้านนวัตกรรมขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การมีนวัตกรรมที่โดดเด่นและชัดเจน องค์การมีสินค้า หรือบริการที่มีนวัตกรรม และองค์การมีรูปแบบการบริหารองค์การแนวใหม่ที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาองค์การที่ไม่เหมือนใคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 3.90 และ 3.81 ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ระดับผลลัพ์องค์การ ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับสูง คือ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆด้านรูปธรรมอยู่โดยตลอด เช่น โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆด้านนามธรรมอยู่โดยตลอด เช่น รูปแบบการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมพนักงาน เครือข่ายภายนอก เป็นต้น และองค์การท่านสรรสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการให้บริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.90 และ 3.95 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ที่ 2 การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) แบ่งผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพ์องค์การต่างกัน จำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อย โดยผลการวิจัยพบว่า

สมมติฐานที่ 1.1 ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเพศที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพ์องค์การ

สมมติฐานที่ 1.2 ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพ์องค์การ

สมมติฐานที่ 1.3 ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพธ์องค์การ

สมมติฐานที่ 1.4 ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การ สำหรับความแตกต่างรายคู่ และความไม่แตกต่างรายคู่ มีดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มระดับปริญญาตรี ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.280

คู่ที่ 2 กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.397

คู่ที่ 3 กลุ่มระดับปริญญาตรี ไม่มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสาขาที่สำเร็จการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพธ์องค์การ

สมมติฐานที่ 1.6 ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยอาชีพที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การ สำหรับความแตกต่างรายคู่ และความไม่แตกต่างรายคู่ มีดังนี้

คู่ที่ 1 กลุ่มข้าราชการ มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.254

คู่ที่ 2 กลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน มีผลลัพธ์องค์การ มากกว่า กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีผลต่างของค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 0.259

คู่ที่ 3 กลุ่มข้าราชการ ไม่มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับกลุ่มพนักงานบริษัทเอกชน ในภาพรวมของผลลัพธ์องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.7 ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพธ์องค์การ

สมมติฐานที่ 1.8 ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันไม่มีผลลัพธ์องค์การ

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อผลลัพธ์องค์การต่างกัน โดยผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยรายด้านที่สนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านรางวัลและการยอมรับ ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การร้อยละ 77.40 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ การจัดการบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการยอมรับ การสร้างความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมากขึ้น จะมีผลทำให้องค์การมีผลลัพธ์แห่งความเป็น้องค์การสมรรถนะสูงเพิ่มสูงขึ้น โดย

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านวัฒนธรรมองค์การไม่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงานไม่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการจัดการด้านกระบวนการไม่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านกลยุทธ์ขององค์การไม่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.172 หน่วย อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.099 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.100 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านรางวัลและการยอมรับ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.152 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.132 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้ผลลัพธ์องค์การ เพิ่มขึ้น 0.118 หน่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อกำหนดปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่เหลือมีค่าคงที่

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ประชากรวัยทำงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกัน จำแนกออกเป็นสมมติฐานย่อย โดยผลการวิจัยพบว่า

ด้านเพศ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีเพศต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะการเปิด

กว้างในการทำงานของชายและหญิงที่จะทำงาน พันธนาการองค์การในรูปแบบต่างๆได้ ความชัดเจนในความเท่าเทียมกันของสังคม การแสดงความสามารถที่พิจารณาจากผลของงานเป็นหลัก

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐสุศรีณัฐ มังคละนาเศศวร (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การขยายแห่งประเทศไทย พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการขยายแห่งประเทศไทยไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านอายุ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีอายุต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะประชากรวัยทำงานที่อยู่ในองค์การจะถูกหล่อหลอมด้วยค่านิยมขององค์การเหมือนกัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐสุศรีณัฐ มังคละนาเศศวร (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การขยายแห่งประเทศไทย พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการขยายแห่งประเทศไทยไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านสถานภาพ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีสถานภาพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะไม่ว่าสถานภาพใดก็สามารถได้รับการพัฒนาเพื่อได้รับผลลัพธ์ความเป็นสมรรถนะสูงได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย เรืองวงษ์ (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระดับการศึกษาสูงสุด จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีผลลัพธ์องค์การมากกว่า ประชากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และประชากรวัยทำงานที่มีระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะพนักงานระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีต้องการการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถมากกว่าพนักงานระดับการศึกษาที่สูงกว่า เพื่อยกระดับตำแหน่งหน้าที่และผลตอบแทนที่สูงขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐสุศรีณัฐ มังคละนาเศศวร (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การ

ยางแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการยางแห่งประเทศไทยต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรีมีความเห็นที่แตกต่างกัน และระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาปริญญาโทมีความเห็นแตกต่างกัน

ด้านสาขาที่สำเร็จการศึกษา จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีสาขาที่สำเร็จการศึกษาต่างกันมีผลลัพธ์องค์การไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะไม่ว่าสาขาที่สำเร็จการศึกษาใดก็สามารถได้รับการพัฒนาเพื่อได้รับผลลัพธ์ความเป็นสมรรถนะสูงได้ ไม่เลือกปฏิบัติต่อการพัฒนา และต้องนำปัจจัยอื่นๆมาประกอบการพิจารณาสร้างโครงสร้างการพัฒนาพนักงานตามความต้องการขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ขวลิตรกุล (2560) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์การรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย พบว่า จากข้อมูลการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่ 1 ด้านพื้นฐานการศึกษา ทางรัฐวิสาหกิจไม่สามารถเลือกปฏิบัติได้ดังนั้นก็พบว่าพนักงานจะมีพื้นฐานการศึกษาที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญนั้นๆ จากการศึกษาถึงปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) มีผลต่อการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์การรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยประสิทธิภาพในการพิจารณาอิทธิพลอยู่ที่ร้อยละ 14.3 แต่เมื่อพิจารณาร่วมกันกับปัจจัยภายนอก และปัจจัยทางด้านคุณลักษณะ (personality) แล้วนั้นพบว่า ปัจจัยภายในมีอิทธิพลน้อยกว่าปัจจัยภายนอก และปัจจัยทางด้านคุณลักษณะรวมถึงประสิทธิภาพในการพิจารณาอิทธิพลที่ต่ำกว่าร้อยละ 30 (กึ่งหนึ่งของทั้งหมด) ทำให้การจัดการองค์การต้องใช้การสนับสนุนจากปัจจัยอื่นๆร่วมด้วย

ด้านอาชีพ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีอาชีพต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยอาชีพข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชน มีผลลัพธ์องค์การมากกว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชนต่าง มุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) แต่ความสำเร็จแตกต่างกันทำให้การตีความและการ

ประยุกต์ใช้ของแต่ละอาชีพแตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามก็จะได้เห็นได้จากการวิจัยที่เจาะจงเฉพาะกลุ่ม ทั้ง 3 อาชีพ

ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) ที่ได้นำเสนอองค์การสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน หากแต่ความสำเร็จขององค์กรในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่หน่วยราชการ และ/หรือ รัฐวิสาหกิจจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจแบบเดียวกับองค์กรในภาคธุรกิจ จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของ หน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คือองค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว ดังนั้นหากจะกล่าวถึงองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของภาครัฐต้องมีความชัดเจนที่ความสามารถในการบริหาร ยุทธศาสตร์ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติและการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย ส่วนรัฐวิสาหกิจจะผสมผสานระหว่างองค์กรรัฐและเอกชน ที่จะต้องแสวงหากำไรพร้อมพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ

ด้านตำแหน่งงาน จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีผลลัพธ์องค์กรไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะแต่ละตำแหน่งงานต้องได้รับการพัฒนาตามแผนการสืบทอดตำแหน่ง หรือแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อได้รับผลลัพธ์ความเป็นสมรรถนะสูงได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐสรินทร์ มังคละนาเคศวร (2562) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับตำแหน่งที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการยางแห่งประเทศไทยไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชากรวัยทำงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีผลลัพธ์องค์กรไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะองค์กรอาจมีการกำหนดผลตอบแทนของพนักงานอย่างชัดเจนและยุติธรรม โปร่งใส รวมถึงคุณภาพงาน ความมีวินัย วัฒนธรรม ความผูกพันในงาน เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีตรา ลาภละมูล (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านความพอใจในงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงมีผลต่อ ผลลัพธ์องค์กรต่างกัน โดยผลการวิจัยพบว่า

ด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การออกแบบองค์การด้านเทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับทั่วทั้งองค์การทำให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น และสามารถนำมาช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วิธีการ ผลลัพธ์เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า การใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (ใช้งานง่าย เข้าใจง่าย) จะทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าระบบสามารถรองรับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขระบบได้ในอนาคต จะทำให้ความสามารถในการปรับตัว หรือสร้างสรรค์ หรือแก้ไขปัญหา หรือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น สามารถรองรับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการที่หลากหลาย เกิดการแสวงหาเส้นทางการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ได้ ยกระดับการให้บริการทั้งก่อนและหลังซื้อสินค้าและใช้บริการ ด้วยเวลา คุณภาพ และตัวพนักงานได้อย่างดี การประยุกต์ใช้นี้ยังส่งผลต่อการปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วยด้วยการให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนากระบวนการ การปรับปรุงวิธีการ สูตรการผลิต อีกครั้งเป็นส่วนเสริมให้พนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นมีส่วนร่วม ใกล้ชิดในการทำงานผ่านการประชุมไร้สาย หรือการพูดคุยผ่านชุมชนออนไลน์ (online community) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถือเป็นเครื่องมือสำคัญของนวัตกรรมขององค์การ ใช้ในการสรรสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี และเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งอย่างเป็นทางการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน เพราะถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักขององค์การ

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waal (2010) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง The Characteristics of a High-Performance Organization พบว่า การจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงได้กำหนดปัจจัยของกรอบการทำงานด้วยคุณลักษณะเชิงโครงสร้างด้านเทคโนโลยี โดยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความสำคัญต่อธุรกิจในการขยายขอบเขตและยกระดับองค์การ ด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์การ

สอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการพัฒนา / เชียนขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขในอนาคตได้หรือไม่ ระบบปฏิบัติการขององค์การ สร้างมาตามการอ้างอิงตามโครงการหรือตามกระบวนการผลิต และกระบวนการสื่อสารขององค์การทำงานได้ดีเพียงใด และจำเป็นต้องเสริมความแข็งแกร่งด้านไหนบ้าง

และสอดคล้องกับบทความของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) (PTTEP, 2016, p.10) ซึ่งได้อธิบาย วิสัยทัศน์ที่จะสร้างองค์การให้เข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศผ่าน 5 เสาหลัก HPO เสาหนึ่งคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ซึ่ง ปตท.ได้มีการพัฒนามาตลอด โดยนำ ระบบ Enterprise Resource Planning : ERP เข้ามาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล และระบบของแต่ละหน่วยธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน และจะมีผลต่อเนื่องไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในการวางแผนธุรกิจประเภทอื่น เช่น การทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ Supply Chain และ Customer Relationship Management : CRM

ด้านรางวัลและการยอมรับ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า รางวัลและการยอมรับ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจาก การออกแบบโครงสร้างรางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม ซึ่งรางวัลทั้งที่เป็นรูปแบบสิ่งของและไม่ใช่สิ่งของ รวมถึงการประเมินผลเพื่อรองรับรางวัลและการยอมรับที่เหมาะสมต่อพนักงาน และมีความพึงพอใจจะเป็นแรงกระตุ้นทำให้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ กลยุทธ์ และทิศทางกระทำได้อย่างง่าย ทำให้การให้บริการด้านเวลา คุณภาพ และพนักงานดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจต่อพนักงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การให้รางวัลและการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของการที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งกันและกันมากขึ้น อาจ

เป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรม สินค้า และบริการที่มีนวัตกรรม เป็นส่วนส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงองค์การได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจะสอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านรางวัลและการยอมรับ ว่าพนักงานได้รับการยอมรับและให้รางวัลอย่างไรในปัจจุบัน ระบบการให้รางวัลและการยกย่องขององค์การส่งเสริมพฤติกรรมที่จำเป็นหรือไม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ กระบวนการให้รางวัลใดที่เหมาะสม อะไรคือความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลง มีประโยชน์อย่างไร องค์การอยากได้อะไรเป็นการตอบแทน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (2002) พบว่าหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ด้วยการใช้อย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์การแบบดั้งเดิม เปรียบเทียบเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศที่เปลี่ยนแปลงไป จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward)

ด้านความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจาก องค์การที่มีผู้นำที่มีอุปนิสัย และคุณลักษณะ ของความเป็นผู้นำ และหากเป็นผู้นำที่เติบโตมาจากภายในองค์การ ที่รวบรวมมาจากพนักงานที่มีทักษะหลากหลายและส่งเสริมกันทำให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งในการตัดสินใจ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และทิศทางได้อย่างรวดเร็ว ยกเว้นสินค้าและบริการสามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดทิศทางของการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรม

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waal (2010) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง The Characteristics of a High-Performance Organization พบว่า การจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงได้กำหนดปัจจัยของกรอบการทำงานด้วยคุณลักษณะเชิงโครงสร้างด้านภาวะผู้นำ โดยผู้นำจะต้องรักษาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจให้กับทุกระดับ ดำเนินชีวิตด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นแบบอย่าง มีการตัดสินใจ และลงมือทำอย่างเด็ดขาด ให้การสั่งสอนและอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน ต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ควรให้พนักงานทดลองวิธีการใหม่ๆ และยอมรับในข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ พัฒนาผู้นำจากภายในองค์การด้วยการสนับสนุนให้พนักงาน

กลายเป็นผู้นำ กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวบรวมทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมกัน มีความมุ่งมั่นให้องค์กรอยู่ได้อย่างยาวนาน ต้องอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างจริงใจและสามารถดำเนินการแทนผู้นำบริษัทได้ และจะต้องรักษาบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ

สอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และรูปแบบการบริหารจัดการ ว่าผู้นำและผู้จัดการควรใช้เวลาทำอะไรบ้าง มาก/น้อย เป็นสัดส่วนอย่างไร ผู้จัดการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ และการกระทำของผู้นำ หรือ ผู้จัดการที่สม่ำเสมอจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร โมรวงษ์ (2555) พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและที่มีขีดสมรรถนะต่ำ

และสอดคล้องกับบทความของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) (PTTEP, 2016, p.10) ซึ่งได้อธิบาย วิสัยทัศน์ที่จะสร้างองค์การให้เข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศผ่าน 5 เสาหลัก HPO เสาหนึ่งคือ ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องมีการจูงใจ มีภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นจูงใจผู้อื่น ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม รักการเรียนรู้ มีทัศนคติเชิงบวกที่นำไปปฏิบัติได้ และมีวิสัยทัศน์ การทำงานเป็นทีมเวิร์คของพนักงานในองค์การ มีกลยุทธ์ที่ดี มีผลการดำเนินงานที่ดี และผู้นำจะต้องยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการ มีหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารงานเก่ง สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือสร้างทีมงานได้เก่ง เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี

ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากองค์การที่มีการวางแผน วิธีการคัดเลือก วิธีการพัฒนาพนักงาน ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการคัดสรร และถูกส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการต่างๆทั้งในการคัดสรร และการดำเนินงานได้โดยง่าย ลดต้นทุนในการจัดจ้างบุคลากรภายนอกที่มีมูลค่าสูงภายใต้ข้อตกลงที่กระชับปรับเปลี่ยนได้ยาก สรรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงานให้มีส่วนร่วมในการนำเสนอตนเองเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งได้ และเมื่อได้ผู้สืบทอดตำแหน่งจะสามารถพัฒนาตัวเองให้เข้ากับวิธีการทำงานในบทบาทใหม่ได้อย่าง

รวดเร็ว เนื่องจากความเข้าใจในองค์การจะส่งผลต่อการพัฒนาวัตกรรมได้โดยง่าย รวมถึงการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ว่าองค์การต้องพิจารณานำความสามารถประเภทใดเข้ามากำหนดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งบ้าง แหล่งที่มาของผู้สมัครที่มีความสามารถที่เหมาะสมคืออะไร และจุดไหน หรือประเด็นอะไรบ้างที่มีความเสี่ยงมากที่สุด ในการจัดการสืบทอดตำแหน่ง

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจาก การกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด และทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานสามารถสร้างการทำงานได้อย่างหลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ยกกระตือรือร้นส่งมอบสินค้า และการให้บริการได้อย่างพึงพอใจ การวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจะสอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่าเราจะบรรลุกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร? จะใช้เกณฑ์อะไรในการบริหารผลการปฏิบัติงาน กระบวนการปัจจุบันมีประสิทธิภาพเพียงใด อะไรที่จะทำได้ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การตั้งเป้าหมายและการดำเนินการควรเป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร โมรวงษ์ (2555) พบว่า ด้านการสร้างประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและที่มีขีดสมรรถนะต่ำ

ด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การออกแบบองค์การด้านบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่ง

สอดคล้องกับสมมติฐาน เนื่องจากการส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่ม จะทำให้ทรัพยากรหลัก คือพนักงานมีความสามารถหลากหลายที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การและการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานถูกพัฒนาจะมีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลาย มีทักษะใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทดลอง พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ

ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Waal (2010) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง The Characteristics of a High-Performance Organization พบว่า การจัดหมวดหมู่ของคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงได้กำหนดปัจจัยของกรอบการทำงานด้วยคุณลักษณะเชิงโครงสร้างด้านหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนบุคคล ด้วยการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดึงดูดผู้คนที่โดดเด่นด้วยทัศนคติที่ดีและเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ สร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน สร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมการทำงานให้รู้สึกปลอดภัย สร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงาน พัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่นและรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ปรับพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก

สอดคล้องกับบทความของ Holbeche (2005, p.94-120) ซึ่งได้อธิบายการออกแบบองค์การ และคุณลักษณะที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการพิจารณาปัจจัยในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผ่านรายการคำถามเพื่อใช้พิจารณาปัจจัยด้านบุคลากร ทรัพยากร และทักษะ ว่าความสามารถในอนาคตของบุคลากรในองค์การต้องเป็นอย่างไร? ความต้องการระยะยาวขององค์การคืออะไร จะกำหนดขอบเขตของสัญญาจ้างอย่างไร ทรัพยากรต่างๆจะตรงกับความต้องการได้ดีที่สุดได้อย่างไร พนักงานแต่ละคนต้องการอะไร ตลาดต้องการอะไร องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนหรือเลิกจ้างพนักงานหรือไม่ วิธีการเลือกขององค์การมีประสิทธิภาพแค่ไหน ทักษะในองค์การมีความยืดหยุ่นแค่ไหน ความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาจะถูกกำหนดอย่างไร จะต้องมีฝึกอบรมและพัฒนาอะไรบ้างเพื่อสร้างขีดความสามารถ การจัดเตรียมองค์ประกอบต่างๆขององค์การจะช่วยเสริมทักษะบุคลากรได้มากน้อยเพียงใด บุคลากรจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไร เส้นทางการก้าวหน้าในสายอาชีพคืออะไร และอะไรคือแรงบันดาลใจของแต่ละคน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร โมรารวงษ์ (2555) พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม กระบวนการที่สร้างคุณค่า และค่านิยมร่วม และด้านการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและที่มีขีดสมรรถนะต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller (2002) พบว่าหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ด้วยการใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์การแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์การแห่งความเป็นเลิศที่เปลี่ยนแปลงไป จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (focus on making “things” to making “knowledge”)

และสอดคล้องกับบทความของ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) (PTTEP, 2016, p.10) ซึ่งได้อธิบาย วิสัยทัศน์ที่จะสร้างองค์การให้เข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศผ่าน 5 เสาหลัก HPO เสาหนึ่งคือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) มุ่งเน้น 3 ด้าน ได้แก่ 1. คน (people) 2. กระบวนการ (process) 3. เทคโนโลยี (technology)

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

จากผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การต่างกันโดยเฉพาะพนักงานระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีต้องการการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถมากกว่าพนักงานระดับการศึกษาที่สูงกว่า เพื่อยกระดับตำแหน่งหน้าที่และผลตอบแทนที่สูงขึ้น องค์การสามารถนำแรงจูงใจในการทำงานทั้งในรูปแบบรางวัลและการยอมรับ การอธิบายความก้าวหน้าในสายงาน (carrier path) ที่ชัดเจน รวมถึงการได้รับคำแนะนำที่ดีจากหัวหน้างานให้เปิดโอกาสในการทดลองคิด หรือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงฝีมือในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยอมรับที่ชัดเจน และอีกกรณีหนึ่งซึ่งเป็นส่วนที่ต้องแก้ไขสำคัญคือ พนักงานระดับปริญญาตรี และพนักงานระดับปริญญาโทขึ้นไปที่แตกต่างกันนั้นไม่มีผลลัพธ์องค์การกล่าวคืออาจจะมีความเข้าใจในสายงาน และวิธีการทำงาน รวมถึงนโยบายขององค์การที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำงาน และร่วมงานกันได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน พัฒนาหน้าที่ในสายงานตนเองได้อย่างดี (รู้ เข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้) หรืออาจจะมีความเข้าใจแต่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าถ้าองค์การสามารถสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ไม่ใช้ตัวเงินหรือสิ่งของ เช่น การให้ความยอมรับ การสร้างสิ่งท้าทาย การสร้างความต้องการ (passion) ใหม่ๆ ด้วยการโน้มน้าวเพื่อกระตุ้นความต้องการในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นหนึ่ง เป็นไปได้

จากผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลด้านอาชีพที่แตกต่างกันมีผลลัพธ์องค์การแตกต่างกัน โดยเฉพาะอาชีพข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชน มีผลลัพธ์องค์การมากกว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์การรัฐวิสาหกิจสามารถนำปัจจัยรายด้านไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบองค์การเพื่อตอบสนองต่อผลลัพธ์องค์การได้อย่างทั่วทั้งองค์การ โดยปัจจัยรายด้านของการออกแบบองค์การที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและการยอมรับ ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เช่น การนำระบบเทคโนโลยีใหม่เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน สร้าง ecosystem ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทั่วทั้งองค์การ โดยอาจจะพัฒนามาจากพฤติกรรมการใช้ชีวิต หรือการทำงานของพนักงาน เพื่อสามารถรองรับการทำงานในยุคปัจจุบันที่มีการพึ่งพาเทคโนโลยีอยู่ตลอด และใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานได้

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการระบุสิ่งที่ต้องปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งแจกระเบียบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายประจำเดือน ตัวอย่างโครงการกิจกรรม “smart team of the month” เป็นต้น ประชาสัมพันธ์เกณฑ์การให้รางวัล และอาจจะเชิญบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาร่วมตัดสิน เพื่อรองรับความโปร่งใส บริสุทธิ ยุติธรรมในการให้รางวัลและการยอมรับได้อย่างเหมาะสม

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับอุปนิสัยของความเป็นผู้นำ เช่น ซีอัสตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ อ่อนน้อมถ่อมตนอย่างแท้จริง รักองค์การ เป็นต้น อาจด้วยการส่งเสริมให้ผู้นำ และผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำ ได้ด้วยการส่งไปฝึกอบรม ความเป็นผู้นำ การให้คำแนะนำของผู้นำจากภายนอกเพื่อเปิดกว้างด้านความคิดในการพิจารณาพัฒนาตนเองให้มีอุปนิสัยที่ดีของการเป็นผู้นำ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยเฉพาะความชัดเจนจากคณะผู้บริหารระดับสูงที่จะส่งเสริม สนับสนุน และสื่อสารการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา เช่น มีการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองถึงกระบวนการ และการเริ่มการดำเนินการค้นหาผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง ทบทวน ให้ข้อเสนอแนะ

กับเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินกระบวนการนี้ รวมถึงผู้สมัครที่จะสืบทอดตำแหน่ง เพื่อความชัดเจน โปร่งใส ในการคัดสรร

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้อำนาจในการบริหารงาน โดยองค์กรต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาช่วยกำกับดูแล ให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน หรือรางวัลให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องช่วยพนักงานเลือกทางเลือกที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนสายงานธุรกิจ กรณีวิกฤตโควิด เพื่อรักษาบริษัท และพนักงาน เอาไว้ให้ได้ ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการบริหารงานที่สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ และผู้บริหารต้องช่วยทำให้ความคิดที่จะบรรลุผลการดำเนินงานของพนักงานสำเร็จเป็นรูปธรรม

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถด้วยการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง พิจารณาสัดส่วนปริมาณงานและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เพียงพอ ตัวอย่าง 80:20 คือ จัดสรรปริมาณงานร้อยละ 80 และจัดสรรการพัฒนาศักยภาพร้อยละ 20 ของช่วงเวลาหรือภาระงานทั้งหมดของพนักงานนั้นๆ พัฒนาพนักงานให้มีองค์ความรู้หลากหลาย (soft skill and hard skill) สร้างวิสัยทัศน์ความเป็นนักประดิษฐ์ และสร้างพนักงานให้เป็นวิทยากร (trained the trainer) และปรับทัศนคติ พฤติกรรม และค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งถัดไป

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยด้านการออกแบบขององค์กรของอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจมีผลลัพธ์องค์กรน้อยที่สุด จึงอาจจะพิจารณาปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้มีผลต่อผลลัพธ์องค์กรมากขึ้น และอาจจะพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบขององค์กรเพื่อส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์องค์กรที่ดีขึ้นอีกทางหนึ่ง

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผลลัพธ์โดยรวมเท่านั้น อาจจะไม่พิจารณาอิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การรายด้านแต่ละด้าน ที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์องค์การในแต่ละด้านได้อีกด้วย

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น สามารถนำสมมติฐานไปศึกษาวิจัยประชากรในวงกว้างขึ้น หรือเจาะจงเฉพาะหน่วยงาน องค์การ หรือเขตพื้นที่ เพื่อความชัดเจน ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้น

สำหรับปัจจัยรายด้านของการออกแบบองค์การที่ไม่มีผลลัพธ์องค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม องค์การ การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน การจัดการด้านกระบวนการ กลยุทธ์ของ องค์การ อาจจะไม่พิจารณาปัจจัยอื่นที่จะช่วยทำให้ปัจจัยรายด้านของการออกแบบองค์การ สมรรถนะสูงนี้สามารถส่งเสริมทำให้องค์การได้เป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ชัดเจนมากขึ้น



บรรณานุกรม

- Adecco. (2022). *Thailand's Salary Guide 2022*. Thailand: Adecco Thailand.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., และ Zainal, S. R. M. (2012). Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, 2012, 1-9. สืบค้นจาก <https://pdfs.semanticscholar.org/a72d/001145f9e2225423f6a4d03901babebdbf2f.pdf>
- Appelbaum, S. H., Mitraud, A., Gailleux, C.-F., Iacovella, C., Gerbasi, C., และ Ivanova, C. (2008). The Impact Of Organizational Change, Structure And Leadership On Employee Turnover: A Case Study4(1), 21-38. สืบค้นจาก <https://clutejournals.com/index.php/JBCS/article/view/4742/4832>
- Barnard, C. I. (1970). *The Function of the Executive* (30th ed). United State of America: Harvard University Press.
- Belch, G. E., และ Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion : an integrated marketing communications perspective* (11th ed). New York, United State of America: McGraw-Hill Education.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. New Jersey, United State of America: Prentice-Hall.
- Hartung, J., และ Argaç, D. a. (2001). Testing for Homogeneity in Combining of two-armed trials with normally distributed responses. 63(3), 298-310.
- Holbeche, L. (2005). *The High-Performance Organization, Creating dynamic stability and sustainable success*. Great Britain, United Kingdom: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Keppel, G. (1982). *Design and Analysis A Researcher's Handbook*. New Jersey, United State of America: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey, United State of America: Prentice-Hall Inc.

- ManpowerGroup. (2021). *2021 – 2022 Salary Guide. Innovative Workforce Solutions*. Thailand: ManpowerGroup Thailand.
- Martin, J. (2010). *Organizational Behaviour and Management* (5th ed). Italy: Cengage Learning.
- Miller, L. M. (2002). *The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values*. Paper presented at the An Assessment of Virtues and Values, prepared for the European Bahá'i Business Forum.
- PTTEP. (2016). *Sustainable Development Booklet* (2nd ed). Bangkok, Thailand: PTT Exploration and Production Public Company Limited.
- UNESCO. (2014). *ISCED Fields of Education and Training 2013 (ISCED-F 2013)*. Quebec, Canada: UNESCO Institute for Statistics.
- Waal, A. d. (2007, March). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179-185. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/profile/Andre-Waal/publication/242020061_The_characteristics_of_a_high_performance_organization/links/552ebf510cf22d437170c087/The-characteristics-of-a-high-performance-organization.pdf?origin=publicationDetail& sg%5B0%5D=qKsYvfLA8LRVRjIAA8AFP0npMdlIBXHmwpO07KgIxfn4uKDNcPVsMKOqx5OBft52UABkuzd5JiFJhWbJvhqHvA.MgfNWxQOc487NQtwf5PhQzA1bMGkmDho9Y7Hvklq7FJRCOr8qsvllngPfj1gXLAaiX4TA0aNdFa6Pvm8k_gqCw& sg%5B1%5D=KfMB2S781lq4Tct8lSh7fztllwIK1OQgYm2HB8ykRD6dOPg1XaBDHub6opg8Ppk5PDYW8vlyaaVYILwJpHLsRr499FM5tR41JNGhVKxPColw.MgfNWxQOc487NQtwf5PhQzA1bMGkmDho9Y7Hvklq7FJRCOr8qsvllngPfj1gXLAaiX4TA0aNdFa6Pvm8k_gqCw& iepl=& rtd=eyJjb250ZW50SW50ZW50IjoibWFpbkl0ZW0ifQ%3D%3D
- Waal, A. d. (2010, January). *The characteristics of a high performance organization*. Netherlands: Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=931873>
- Waal, A. d., Goedegebuure, R. V., และ Akaraborworn, C. T. (2014). Adapting the high performance organization framework to the Thai context. *Measuring Business Excellence*, 18(2), 28-38. สืบค้นจาก <https://www.researchgate.net/profile/Andre->

[Waal/publication/270937316 Adapting the high performance organization framework to the Thai context/links/551bc6b10cf2909047b962ee/Adapting-the-high-performance-organization-framework-to-the-Thai-context.pdf?origin=publicationDetail&_sg%5B0%5D=qX9XP3FdmRnFigz6abAK6QZQzhXaWZ0X3WDBK6JuoP6P4scEMLEcXa4qZZ5KAz5dOy8v7k9hq4t-2BRZ1Xl4WQ.VUjqZQSVfoCqHbCHxIWocCwZJkERhi5ez0VJ6KndussKTe-Z76a17IBuJhTz5zi4adgsRcJ-SnXymNUdNmkmBA&_sg%5B1%5D=QCOWajd4yQ0iajhtRtJOSjjAfnNbSbP6Y8e9Q7GaU8BiWj5F2Cy9XZIYXb_8tvVSFGUgOS2zqZMaOUkgUKzPL7OevLUGfru1zWagg8b_DOxn.VUjqZQSVfoCqHbCHxIWocCwZJkERhi5ez0VJ6KndussKTe-Z76a17IBuJhTz5zi4adgsRcJ-SnXymNUdNmkmBA&_iepl=&_rtd=eyJjb250ZW50SW50ZW50ljoibWFpbkl0ZW0ifQ%3D%3D](http://Waal/publication/270937316_Adapting_the_high_performance_organization_framework_to_the_Thai_context/links/551bc6b10cf2909047b962ee/Adapting-the-high-performance-organization-framework-to-the-Thai-context.pdf?origin=publicationDetail&_sg%5B0%5D=qX9XP3FdmRnFigz6abAK6QZQzhXaWZ0X3WDBK6JuoP6P4scEMLEcXa4qZZ5KAz5dOy8v7k9hq4t-2BRZ1Xl4WQ.VUjqZQSVfoCqHbCHxIWocCwZJkERhi5ez0VJ6KndussKTe-Z76a17IBuJhTz5zi4adgsRcJ-SnXymNUdNmkmBA&_sg%5B1%5D=QCOWajd4yQ0iajhtRtJOSjjAfnNbSbP6Y8e9Q7GaU8BiWj5F2Cy9XZIYXb_8tvVSFGUgOS2zqZMaOUkgUKzPL7OevLUGfru1zWagg8b_DOxn.VUjqZQSVfoCqHbCHxIWocCwZJkERhi5ez0VJ6KndussKTe-Z76a17IBuJhTz5zi4adgsRcJ-SnXymNUdNmkmBA&_iepl=&_rtd=eyJjb250ZW50SW50ZW50ljoibWFpbkl0ZW0ifQ%3D%3D)

Weber, M. (1997). *The Theory of Social and Economic Organization* (3rd ed). New York, United State of America: The Free Press.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2559). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 16).

กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2560). หลักสถิติ (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 31).

กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กานต์พิชชา บุญทอง. (2557). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพึงพอใจ ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน กรณีศึกษาพนักงานโรงพยาบาลราชธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี. สืบค้นจาก

http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1903/1/kanpitcha_boon.pdf

- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: ภาควิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จรรยา ทองถาวร. (2539). มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: อักษรอาภัพพัฒน์.
- จิรัชศักดิ์ มณีกาญจน์. (2558). ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: จิตจักรวาล.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2530). ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ณัฐสรณ์ มังคละนาเคศวร. (2562). ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก <https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/5138#>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารงานบุคคล *Personnel management* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนัชพร โมรารักษ์. (2555). ปัจจัยทางจิตวิทยาขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัด สมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2544). ความเป็นครูไทย *Self-actualization for Thai teachers*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภลัย อธิติกุล. (2562). ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร, ขอนแก่น.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ : บทควมวิชาการ = *HPO (High performance organization) HPWS (High performance work system managing talent)*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10). (2562, 27 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 136 ตอนพิเศษ 316ง). สืบค้นจาก <https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2019/12/Prakadwage10-27December2019.pdf>
- ปวีตรา ลาภละมูล. (2557). ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).

- มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก https://ir.swu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/4507/2/Pavitra_L.pdf
- พรพงษ์ ปอประพันธ์. (2561, ตุลาคม - ธันวาคม). การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, 6(4), 1658-1671. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMSNPRU/article/download/253269/169745/907292>
- พระราชบัญญัติ คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562. (2562, 5 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 136 ตอนพิเศษ 43ก). สืบค้นจาก https://www.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/labour_2541_7.pdf
- พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 2). (2558, 21 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 132 ตอนที่ 43ก, น. 1-3). สืบค้นจาก https://wiki.ocsc.go.th/media/%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%81%E0%B8%8E%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2/civil_service_act_2015.pdf
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิทนนท์ เปรมสมิทธิ, ชูสิ่วรรณ ไซติวงษ์, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, และ ปรีดา อัครวินิจตระการ. (2564, พฤษภาคม-สิงหาคม). การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูง ของสถาบันการเงินการธนาคาร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 11(2), 58-71. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/243940/170161>
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน = *Strategic human resource management : concepts and strategies for competitive advantage*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล. (2559). การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี. (การศึกษาอิสระปริญญาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชพงศาวดารโกสินทร์, นครปฐม. สืบค้นจาก

http://repository.rmutr.ac.th/bitstream/handle/123456789/1012/fulltext_is_86.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553, มกราคม - ธันวาคม). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 27(1), 33-46. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/63853/52389

ภavana กิตติวิมลชัย, และ เสาวณี สิริสุขศิลป์. (2557). คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.

มณีภาณุ คงหาญ. (2560). การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.

รุตอนันต์ สหมาภพ. (2560). กระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

วสันต์ ขวลิตวรกุล. (2560). การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (*Diversity Management*) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (*Hi-Performing Organization*) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (*State Owned Enterprise*) ในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ปทุมธานี. สืบค้นจาก http://dspace.bu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/3050/1/wasan_chav.pdf

วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย. กรุงเทพมหานคร: ชาวสารวิจัยทางการศึกษา.

วิเชียร คงเทพ. (2561). องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization). ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2565, จาก https://www.gotoknow.org/posts/332542?fbclid=IwAR3ahTiQcU1AhUTCJhdx68.yRhERc0fL24qL_VYRX9MQB9eXuxmF6PGaw-CE.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทย์อุตม. (2556). การพัฒนาองค์การ = *Organization development* (พิมพ์ครั้งที่ 1).

กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

วิรัตน์ สุริยศักดิ์. (2559). องค์การสมรรถนะสูง. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.

วิวัฒน์ แสงเพชร. (2560). ปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อ

ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานธุรกิจโรงแรมระดับ 5 ดาว โรงแรมแห่งหนึ่งในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย

กรุงเทพ, ปทุมธานี. สืบค้นจาก

http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/2496/1/viwat_sang.pdf

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2553). พฤติกรรมผู้บริโภค *Consumer behavior* (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และ ศุภร เสรีรัตน์. (2560). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

สมชาย เรืองวงษ์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ฮิตาชิ

คอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย

ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา., พระนครศรีอยุธยา.

สมยศ นาวิการ. (2547). การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2553). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุนิสา กัณทะพงศ์. (2557). ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

กับสังคม (*Create Shared Value*). (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล,

กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/508/1/TP%20MS.007%202556.pdf>

อิทธิศักดิ์ เวชอนันต์. (2557). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร: นาโกต้า.

เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, อรรร ภูเจริญ, ปรีชา คุณินทร์พันธุ์, และ ประภาส ปิ่นตบแต่ง. (2551). องค์การที่

เป็นทางการ: กรณีผู้ว่าฯ CEO. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์ องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการวิจัย สารนิพนธ์ระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม เอกการการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงที่มีผลต่อผลลัพธ์องค์การ ของประชากรวัยทำงานในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล โดยแบบสอบถามจะประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ปัจจุบันท่านประกอบอาชีพข้าราชการ หรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานบริษัทเอกชน
ใช่หรือไม่
() ใช่ () ไม่ใช่ (ยุติการทำแบบสอบถาม)

2. ปัจจุบันท่านสำเร็จการศึกษา หนึ่ง (ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่อง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 10)) ใน สี่ (4) กลุ่มสาขาวิชานี้ใช่หรือไม่

(1) **กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ** ได้แก่ แพทยศาสตร์, ทันตแพทยศาสตร์, พยาบาลศาสตร์, วิทยาศาสตร์การกีฬา, สัตวแพทยศาสตร์, สาธารณสุขศาสตร์, กายภาพบำบัด, การบริหารทางเภสัชกรรม, เภสัชกรรม, รังสีเทคนิค, เทคนิคการแพทย์, วิทยาศาสตร์อนามัยและสิ่งแวดล้อม, วิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง, และอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

(2) **กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ** ได้แก่ คณิตศาสตร์, เคมี, จุลชีววิทยา, ชีวเคมี, ชีววิทยา, เทคโนโลยีชีวภาพ, ธรณีวิทยา, พฤกษศาสตร์, พันธุศาสตร์, ฟิสิกส์, วัสดุศาสตร์, วาริชศาสตร์, วิทยาการคอมพิวเตอร์, วิทยาศาสตร์ทั่วไป, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร, วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งทอ, วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม, สถิติ, และสัตววิทยา

(3) **กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์** ได้แก่ วิศวกรรมการบินและอากาศยาน, วิศวกรรมไฟฟ้า, วิศวกรรมโลหศาสตร์, วิศวกรรมชีวการแพทย์, วิศวกรรมชลประทาน, วิศวกรรมเหมืองแร่โลหวิทยา, วิศวกรรมการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง, วิศวกรรมเกษตร และเครื่องจักรกลการเกษตร, วิศวกรรมเคมี, วิศวกรรมเครื่องกล, วิศวกรรมคอมพิวเตอร์, วิศวกรรมโลหการ, วิศวกรรมปิโตรเลียม, วิศวกรรมระบบควบคุมและเครื่องมือวัด, วิศวกรรมสำรวจ, วิศวกรรมสิ่งแวดล้อม, วิศวกรรมทรัพยากรน้ำ, วิศวกรรมอาหาร, วิศวกรรมอุตสาหกรรม, วิศวกรรมยานยนต์, วิศวกรรมโยธา, และวิศวกรรมโทรคมนาคม สำหรับกลุ่มสถาปัตยกรรมศาสตร์ จะศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบอาคารและการวางผังเมือง ซึ่งจะประกอบไปด้วย สาขาการออกแบบนิเทศศิลป์, สาขาการออกแบบอุตสาหกรรม, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม, สาขาวิชาวางแผนภาคและเมือง, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม, สาขาวิชาสถาปัตยกรรมไทย, สาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน

(4) **กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชี** ได้แก่ สาขาวิชามนุษยศาสตร์, สาขาวิชาสังคมศาสตร์ และสังคมสงเคราะห์, สาขาวิชาภาษาไทย, สาขาวิชาภาษาต่างประเทศ, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์, สาขาวิชาปรัชญา, สาขาวิชาโบราณคดี, สาขาวิชาภูมิศาสตร์, สาขาวิชานิติศาสตร์, สาขาการเงิน, สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, สาขาการบริหารธุรกิจ, สาขาการบัญชี, สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ, สาขาโลหศาสตร์, สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ

() ใช่

() ไม่ใช่ (ยุติการทำแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่อง () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	<input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี
<input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี
<input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี	<input type="checkbox"/> 61 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส/อยู่ด้วยกัน
<input type="checkbox"/> หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า	

5. สาขาที่สำเร็จการศึกษา

<input type="checkbox"/> กลุ่มที่ 1 กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	
<input type="checkbox"/> กลุ่มที่ 2 กลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ	
<input type="checkbox"/> กลุ่มที่ 3 กลุ่มวิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์	
<input type="checkbox"/> กลุ่มที่ 4 กลุ่มมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ พาณิชยศาสตร์ และการบัญชี	

6. อาชีพ

<input type="checkbox"/> ข้าราชการ	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจ
<input type="checkbox"/> พนักงานบริษัทเอกชน	

7. ตำแหน่งงาน

() ระดับปฏิบัติการ

() ระดับหัวหน้างาน

() ระดับผู้จัดการ

() ระดับผู้อำนวยการหรือสูงกว่า

8. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

() ต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน

() 15,000 – 29,999 บาทต่อเดือน

() 30,000 – 44,999 บาทต่อเดือน

() 45,000 – 59,999 บาทต่อเดือน

() 60,000 – 74,999 บาทต่อเดือน

() ตั้งแต่ 75,000 บาทต่อเดือน ขึ้นไป



ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่อง () ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน
 หมายถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วย
 อย่างยิ่ง

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)					
1. องค์การท่านให้อำนาจ และอิสระในการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ แก่พนักงานในองค์การ					
2. องค์การท่านสร้างค่านิยมหลัก (core value) ที่แข็งแกร่งและมีความหมาย					
3. องค์การท่านสร้างวัฒนธรรมที่มีความโปร่งใสเปิดกว้าง และไว้วางใจต่อกัน					
การออกแบบหน้าที่และโครงสร้างการทำงาน (Structure and Role Design)					
4. องค์การท่านเป็นองค์การที่มีโครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายแบบพลวัต (dynamic) คือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี					

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
5. องค์การท่านเป็นองค์การที่ลำดับชั้นการปกครองน้อยแบบแนวราบ (flat organization)					
6. องค์การท่านมีการกำหนดหน้าที่การทำงานและอำนาจในการตัดสินใจอย่างชัดเจน					
การจัดการด้านกระบวนการ (Process Management)					
7. องค์การท่านดำเนินการลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมดทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง					
8. องค์การท่านมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การที่ลงมือทำ ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
9. องค์การท่านมีการวัดผล/ประเมินผลการดำเนินงานในหน้าที่สำคัญหรือจำเป็น ด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จ					
10. องค์การท่านมีการรายงานข้อมูลทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่จำเป็นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พนักงานทราบ					
กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)					
11. องค์การท่านมีวัตถุประสงค์การบริหาร หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์การที่เป็นรูปธรรม					

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
12. องค์การท่านมีกระบวนการปรับปรุง วัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือยุทธศาสตร์ ขององค์การ อย่างต่อเนื่อง					
13. องค์การท่านทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์การ					
เทคโนโลยีและระบบปฏิบัติการ (Technology and Operation System)					
14. องค์การท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารรองรับทั่วทั้งองค์การที่มีความ ยืดหยุ่น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด					
15. องค์การท่านใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่เป็นมิตรกับผู้ใช้งาน (ใช้งานง่าย เข้าใจง่าย) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน					
16. องค์การท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารที่สามารถรองรับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขระบบได้ในอนาคต					

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
บุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และทักษะความสามารถ (People, Resourcing and Skills)					
17. องค์การท่านส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
18. องค์การท่านส่งเสริมและฝึกฝนให้เป็นผู้ริเริ่ม (innovator) มีความสามารถหลัก (core competencies) ที่หลากหลาย					
19. องค์การท่านส่งเสริมให้มีการปรับพฤติกรรมและค่านิยมในตนเองของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การ					
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)					
20. องค์การท่านมีวัตถุประสงค์ ทิศทาง และเกณฑ์การดำเนินงานภายในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม					
21. องค์การท่านได้รับความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดในการดำเนินการจัดการ บริหาร และการปฏิบัติงาน					
22. องค์การท่านมีบุคลากรทุกระดับชั้นที่รับรู้ประโยชน์และมีส่วนร่วมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน					

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
รางวัลและการยอมรับ (Reward and Recognition)					
23. องค์การท่านออกแบบโครงสร้างรางวัลและแรงจูงใจที่ดีและยุติธรรม					
24. องค์การท่านมีรางวัลทั้งที่เป็นรูปแบบสิ่งของและไม่ใช้สิ่งของที่เหมาะสมต่อพนักงาน และพนักงานมีความพึงพอใจ					
25. องค์การท่านส่งเสริมกิจกรรมการปฏิบัติงานและการประเมินเพื่อรองรับรางวัลและการยอมรับได้อย่างเหมาะสม					
ความเป็นผู้นำและรูปแบบการบริหารจัดการ (Leadership and Management Style)					
26. องค์การท่านมีผู้นำที่มี อุปนิสัย ของความเป็นผู้นำ เช่น ซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ อ่อนน้อมถ่อมตนอย่างแท้จริง รักองค์การ เป็นต้น					
27. องค์การท่านมีผู้นำที่มี คุณลักษณะ ของความเป็นผู้นำ เช่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกันในทุกระดับ ใช้การตัดสินใจเน้นผลการดำเนินงานเป็นหลัก ให้โอกาสกับพนักงาน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นต้น					

ปัจจัยสนับสนุนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizational Design)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
28. องค์การท่านมีผู้นำที่เติบโตจากภายในองค์การ					
29. องค์การท่านมีผู้นำที่รวบรวมมาจากทีมผู้บริหาร และพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริม กัน					
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)					
30. องค์การท่านมีการคัดเลือก วางแผน พัฒนา พนักงานที่จะเป็นผู้ได้รับการสืบทอดตำแหน่งได้ อย่างชัดเจน					
31. องค์การท่านชี้แจง ขั้นตอนการคัดสรร หลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินอย่างชัดเจน และ นำเสนอผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส					
32. องค์การท่านมีคณะผู้บริหารระดับสูงที่ส่งเสริม สนับสนุน และสื่อสารการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา					

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์องค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่อง () ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

หมายเหตุ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย, 1 = ไม่เห็นด้วย
อย่างยิ่ง

ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
ความเร็วขององค์การ (Speed)					
1. องค์การท่านมีความสามารถในการนำ ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆออกสู่ตลาด ได้อย่างรวดเร็ว					
2. องค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ องค์การและการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน					
3. องค์การท่านสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางของ องค์การได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ ปัจจุบัน					
ความยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational Flexibility)					
4. องค์การท่านมีพนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการ ทำงาน และสามารถทำงานได้หลากหลาย					
5. องค์การท่านมีพนักงานที่เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					

ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
6. องค์การท่านแสวงหาเส้นทางการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย ทดลอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ					
ระดับการให้บริการ (Level of service)					
7. องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน เวลา เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ					
8. องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน คุณภาพ เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ					
9. องค์การท่านมีระดับการให้บริการด้าน พนักงาน เพื่อส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าได้อย่างพึงพอใจ					
การปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost improvement)					
10. องค์การมีแผน กระบวนการ ทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปรับปรุงสินค้า การให้บริการ และกระบวนการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย					
11. องค์การมีสินค้าและบริการที่ถูกปรับปรุงต้นทุนต่อหน่วยโดยตลอด					

ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
12. องค์การใช้เครื่องมือ (tools) ที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้า บริการ และกระบวนการภายในองค์การ					
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Engaged staff)					
13. องค์การท่านมีพนักงานทุกหน่วยทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่อกัน					
14. องค์การท่านมีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานรู้จักกันและสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานต่อกัน					
15. องค์การท่านไม่มีพนักงานที่ปฏิเสธการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือต่อองค์การ					
นวัตกรรมขององค์การ (Innovation)					
16. องค์การมีนวัตกรรมที่โดดเด่นและชัดเจน					
17. องค์การมีสินค้า หรือบริการที่มีนวัตกรรม					
18. องค์การมีรูปแบบการบริหารองค์การแนวใหม่ที่เหมาะสมและส่งเสริมการพัฒนาองค์การที่ไม่เหมือนใคร					
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)					
19. องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆด้านรูปธรรม อยู่โดยตลอด เช่น โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น					

ผลลัพธ์องค์การ (Organizational Outcome)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	5	4	3	2	1
20. องค์การมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ด้านนามธรรม อยู่โดยตลอด เช่น รูปแบบการทำงาน กิจกรรม ส่งเสริมพนักงาน เครือข่ายภายนอก เป็นต้น					
21. องค์การท่านสรรสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และ การให้บริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

