

การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

นายอัศมาอีล เบ็ญวาเต็ง

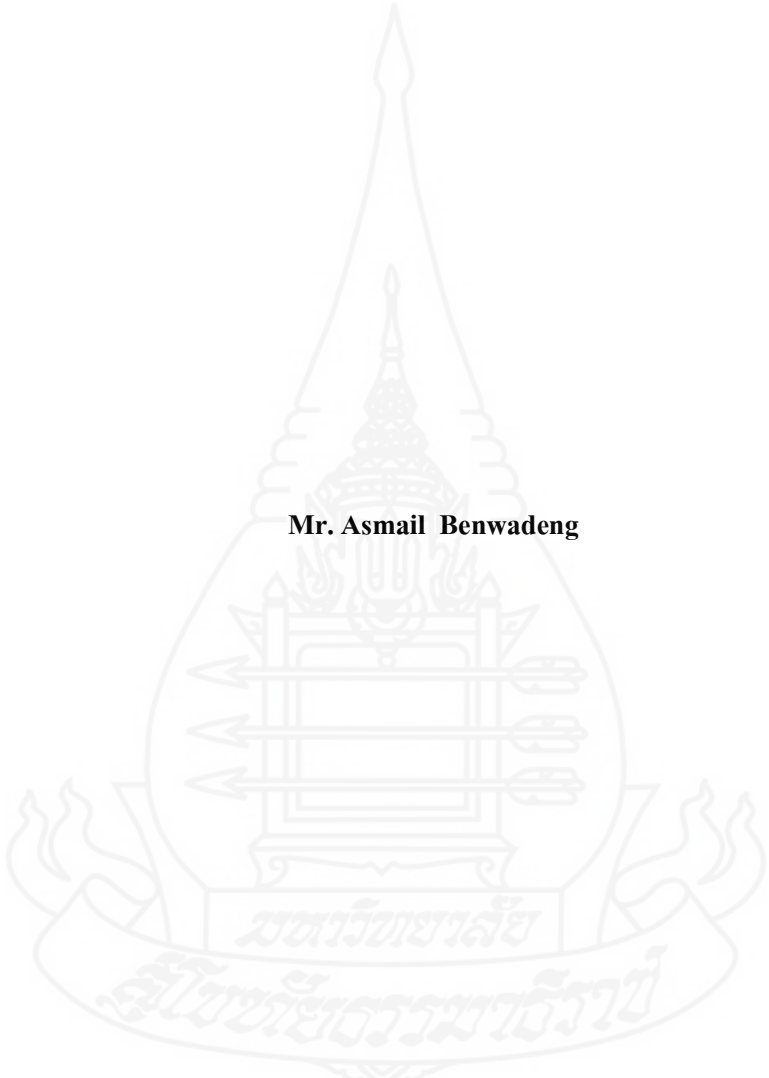


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

High Performance Organization of the Department of Highways

Mr. Asmail Benwadeng

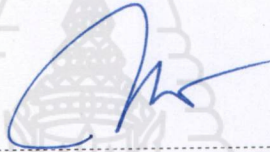


An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
ชื่อและนามสกุล นายอศมาอีต เบ็ญวาเต็ง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

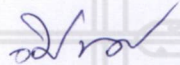
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสเรศ สันสนีย์วิทยกุล)



(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ผู้ศึกษา นายอัครมาอีล เบ็ญวาเต็ง รหัสนักศึกษา 2583004433 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง (3) เสนอแนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 6,159 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาร์โร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 376 คน เพื่อความกระจ่างชัดเจนของข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บ 388 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ จำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยตามตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง คิดเป็นร้อยละ 67.5 (3) แนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ที่สำคัญ ได้แก่ เงินโยบาย ควรกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกรมทางหลวง ควรปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความสามารถที่หลากหลาย พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เชิงปฏิบัติ ควรพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ควรสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการปฏิบัติงาน ควรบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความเป็นธรรม และควรเสริมความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการกระจายอำนาจ

คำสำคัญ การวินิจฉัยองค์การ องค์การสมรรถนะสูง กรมทางหลวง

Independent Study title: High Performance Organization of the Department of Highways

Author: Mr. Asmail Benwadeng; **ID:** 2583004433;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Kittipong Keattiwacharachai, Associate Professor;

Academic year: 2019

Abstract

The objectives for this research were (1) to study level of high-performance organization of the Department of Highways, (2) to study factors affecting the ability of being a high-performance organization of the Department of Highways and, (3) to propose solutions to enhance the ability of being a high-performance organization of department of highways.

This research was a survey research. The population consisted of 6,159 officers in the Department of highways. The sample size was 370 officials calculated by Taro Yamane's formula and selected by stratified sampling method. The tool was questionnaire. The statistics in the research were percentage, means, standard deviation, t-test, and Stepwise multiple regression analysis.

It was found that (1) the Department of highways was ranked in the high level of high-performance organization. (2) There were three main factors regarding to Organization level, Department level and Individual Level that affected the ability of being high-performance organization of department of highways. This could be explained by the correlation between variables at 67.5 percent. (3) The solutions were proposed to improve the ability of being high-performance organization of department of highways; that is, in terms of policy, it was to assure the alignment of strategic operations between environment requirements and relevant stakeholders. Moreover, it was to enhance the collaboration within an organization in setting the direction of organization. Importantly, the staff should be developed to be more efficient and productive, being able to work multitasking, be responsive and have high adaptability. Secondly, in terms of practice, it was to improve staff competency, mainly knowledges and skills, by facilitating the staffs with more advanced and convenient device in operations. Human resources management should be complied with good governance and decentralization principles.

Keywords: Organization diagnosis, High-performance organization, Department of highways

กิตติกรรมประกาศ

ให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์จากหลายๆ ส่วน

ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งท่านได้กรุณาสละเวลา ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย ตลอดจนคอยเป็นกำลังใจ คอยติดตาม และให้คำปรึกษา จนงานวิจัยแล้วเสร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย และขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน

ขอขอบพระคุณกรมทางหลวงที่มอบทุนการศึกษา ทำให้ผู้ศึกษาได้รับโอกาสในการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่กรมทางหลวงทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลา และให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน และกรมทางหลวงชนบท ที่ให้การอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม และทดสอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเพื่อนๆ MPA 12 และเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจ และให้การช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจผู้ศึกษาเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา



อัสมาอิล เบ็ญญาเต็ง
ตุลาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการศึกษา.....	4
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	6
นิยามปฏิบัติการ.....	6
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง.....	9
แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ.....	56
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมทางหลวง.....	80
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	83
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	99
รูปแบบของการศึกษา.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	105

สารบัญ (ต่อ)

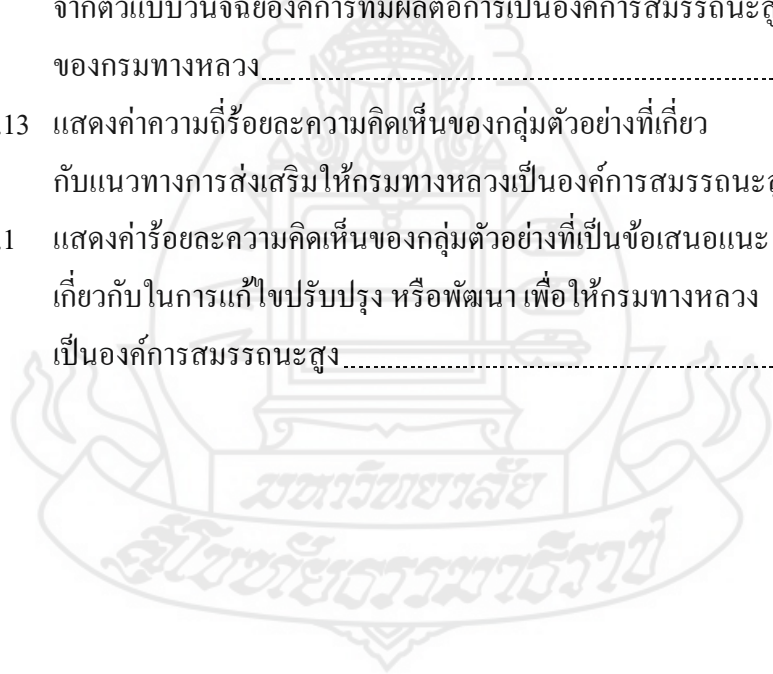
	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	110
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง.....	113
ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง.....	123
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	128
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....	132
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
สรุปผลการศึกษา.....	135
อภิปรายผล.....	147
ข้อเสนอแนะ.....	155
บรรณานุกรม.....	158
ภาคผนวก.....	165
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	166
ข หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ.....	168
ค ตารางแสดงระดับความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม.....	172
ง การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	182
จ หนังสือขออนุญาตเข้าถึงข้อมูลเพื่อทดสอบเครื่องมือการศึกษา.....	187
ฉ หนังสือขออนุญาตเข้าถึงข้อมูลเพื่อการศึกษา.....	189
ช แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....	191
ประวัติผู้ศึกษา.....	205

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	
สังเคราะห์ความสอดคล้องแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับแนวคิดองค์การ สมรรถนะสูง.....	54
ตารางที่ 2.2	
แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลของไวส์บอร์ด.....	64
ตารางที่ 2.3	
ตัวอย่างการวินิจฉัยความสอดคล้องกันตามตัวของเน็คเตอร์และทัชแมน.....	70
ตารางที่ 2.4	
ความสอดคล้องกันระหว่างระบบการวินิจฉัยและประกอบด้วยมิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการจัดการ.....	76
ตารางที่ 2.5	
ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง พัฒนาโดย จิรประภา อัครบวร และคณะ.....	78
ตารางที่ 3.1	
แสดงจำนวนข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง.....	99
ตารางที่ 3.2	
แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	103
ตารางที่ 3.3	
แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	108
ตารางที่ 3.4	
แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน.....	109
ตารางที่ 4.1	
จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	111
ตารางที่ 4.2	
แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	113
ตารางที่ 4.3	
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การในภาพรวม.....	114
ตารางที่ 4.4	
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การ.....	114
ตารางที่ 4.5	
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงานในภาพรวม.....	117
ตารางที่ 4.6	
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงาน.....	117
ตารางที่ 4.7	
แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับบุคลากร ในภาพรวม.....	120

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับบุคลากร.....	120
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงในภาพรวม.....	123
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง.....	124
ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ เพื่อหาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test).....	129
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยจากตัวแบบวินิจัยองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง.....	130
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	133
ตารางที่ 5.1 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับในการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนา เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง.....	146



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิด.....	5
ภาพที่ 2.1 แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง.....	10
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงของ Buytendijk.....	17
ภาพที่ 2.3 วงจรการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์การของ Buytendijk.....	19
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การสมรรถนะสูง.....	20
ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบการบริหารองค์การแบบดั้งเดิมสู่การ เป็นองค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ Miller.....	22
ภาพที่ 2.6 รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของ นิสดาร์ก เวชยานนท์.....	28
ภาพที่ 2.7 รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.....	29
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงของเนตร์พัฒนา ขาววิราช.....	32
ภาพที่ 2.9 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal.....	33
ภาพที่ 2.10 HPOs SCORES Mode.....	42
ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association.....	44
ภาพที่ 2.12 ตัวแบบวินิจฉัยองค์การ SWOT Analysis.....	58
ภาพที่ 2.13 วงจรพฤติกรรมการแข่งขันของ Strebel's.....	60
ภาพที่ 2.14 ตัวแบบวินิจฉัยองค์การ 7S.....	62
ภาพที่ 2.15 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การกล่อง 6 ใบของไวส์บอร์ด์.....	63
ภาพที่ 2.16 ตัวแบบการบูรณาการความเป็นพลวัตขององค์การของ Kotter.....	66
ภาพที่ 2.17 แบบจำลองความสอดคล้องกันของ Nadler และ Tushman.....	67
ภาพที่ 2.18 ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์การ.....	72
ภาพที่ 2.19 ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพในแต่ละระดับ.....	74
ภาพที่ 2.20 ปัจจัยของการมีประสิทธิภาพของแต่ละระดับ.....	75
ภาพที่ 2.21 โครงสร้างของกรมทางหลวง.....	82

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

สถานการณ์โลกในปัจจุบัน ก่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และส่งผลกระทบต่อ ในวงกว้าง อาทิเช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด การรวมตัวของ กลุ่มประเทศอาเซียนเป็น “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานทั้งในระดับมหภาค และระดับ จุลภาค เช่น แนวโน้มอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ องค์กรในทุกๆ ระดับ แนวโน้มการเปิดโลกเสรี ทำให้เกิดการอพยพ เคลื่อนย้ายประชากรเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น แนวโน้มเหล่านี้ส่งผลให้เกิดความท้าทายในการบริหารงานทั้งในองค์กรภาครัฐ และ ภาคเอกชน เช่น ความยากในการหาความสมดุล บนวัตถุประสงค์หลายอย่าง และความคาดหวัง ของประชาชน ผู้รับบริการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีระดับที่สูงขึ้น (ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, 2563) ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่มี ความสลับซับซ้อน และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก องค์กรไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัย เพียงประสบการณ์ที่เคยทำมา หรือปรับปรุงเพียงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเองได้อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบการปรับปรุงองค์กรที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กร สามารถดำเนินภารกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้อย่างยั่งยืน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) ในห้วงเวลาที่ผ่านมา จึงเกิดแนวคิดพัฒนาองค์กรอย่างหลากหลาย เช่น แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ แนวคิดองค์กรแห่งคุณภาพ แนวคิดองค์กรไร้รูปแบบ แนวคิดองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ฯลฯ โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ การเสริมสร้างความสามารถให้กับองค์กรในการต่อกรกับปัจจัย การเปลี่ยนแปลงต่างๆ

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organizations) เป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับ ความนิยม ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เน้นการเป็นองค์กรระบบเปิดมากขึ้น เพื่อเสนอผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มุ่งเน้นรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กร

มีความพร้อมและสามารถดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเป้าหมายสำคัญ

ในบริบทการบริหารองค์การภาครัฐของไทยในห้วงเวลาที่ผ่านมาก็ได้นำแนวคิดองค์การสมรรถนะเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาองค์การภาครัฐ เพื่อยกระดับองค์การภาครัฐให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง ดังปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับที่ 1 – 3 และในปัจจุบัน รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ก็ยังคงให้ความสำคัญในการผลักดันในองค์การภาครัฐเป็นองค์การสมรรถนะสูงเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐ ยึดหลัก องค์การภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยมีเป้าหมายคือ 1) องค์การภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน 2) ปรับลดขนาดขององค์การภาครัฐให้มีขนาดเล็กลง โดยการพัฒนาและปรับวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์การแบบราชการ สามารถยุบ เลิก ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ กฎ ระเบียบ ได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ได้อย่างคล่องตัว 3) การดำเนินกิจการขององค์การภาครัฐในทุกระดับเป็นไปด้วยความโปร่งใส ปลอดภัยและประพฤตินิยมชอบ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) กระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความสมดุลระหว่างสิทธิและเสรีภาพของประชาชน เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ (ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 2561) และภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังกล่าว รัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือ การทำให้ประเทศหลุดพ้นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง หรือกล่าวอีกนัยคือ การเปลี่ยนสถานะของประเทศกำลังพัฒนา สู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

ในฐานะที่องค์การภาครัฐ เป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทาง นโยบาย และทิศทาง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 หรือ ระบบราชการ 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใส ทันสมัย เพื่อยกระดับเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังนี้ (ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0, 2560)

1. วางระบบและวิธีการทำงานใหม่ ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ระบบราชการต้องมีการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้าถึงข้อมูล และเข้ามาตรวจสอบการทำงานของระบบราชการ รวมทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับภาครัฐ

2) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ และเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก โดยการมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า โดยการค้นหาความต้องการของประชาชน มุ่งเน้นการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยที่ไม่ต้องรอให้มีการร้องขอ รวมทั้ง ใช้ประโยชน์จากระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อให้บริการ หรืออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างเบ็ดเสร็จ

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) โดยระบบราชการต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง และทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า สร้างนวัตกรรม หรือมีความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัย เพื่อยกระดับองค์การภาครัฐ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้ง ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง

2. จัดระเบียบโครงสร้างองค์การภาครัฐใหม่ โดยการสร้างสมดุลและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม รวมทั้ง ออกแบบโครงสร้างภายในในกระชับและไม่เกิดความซ้ำซ้อน

3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ โดยการสร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริต และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง การก่อสร้าง และบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง ซึ่งภารกิจที่เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะด้านการคมนาคมและขนส่ง

จากที่ได้กล่าวข้างต้น เกิดประเด็นปัญหาว่า กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับใด มีปัจจัยระดับใดจากตัวแบบการวินิจฉัยองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง และหากมีปัญหาอุปสรรค จะดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2. ปัญหา/คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดประเด็นปัญหา 3 ประเด็น ดังนี้

- 2.1 ระดับของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดจากตัวแบบการวินิจฉัยองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
- 2.3 มีแนวทางอย่างไรในการส่งเสริม พัฒนาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
- 3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ด้านหน่วยงานหรือพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดพื้นที่ที่จะศึกษาเฉพาะหน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง

4.2 ด้านตัวแปร

4.2.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ตัวแปรการวินิจฉัยองค์การตามตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง (Nine Boxes Model) ประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับกระบวนการ หรือหน่วยงาน และปัจจัยระดับงานหรือตัวบุคคล โดยแต่ละระดับของการปฏิบัติงานประกอบด้วย มิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการจัดการ

4.2.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

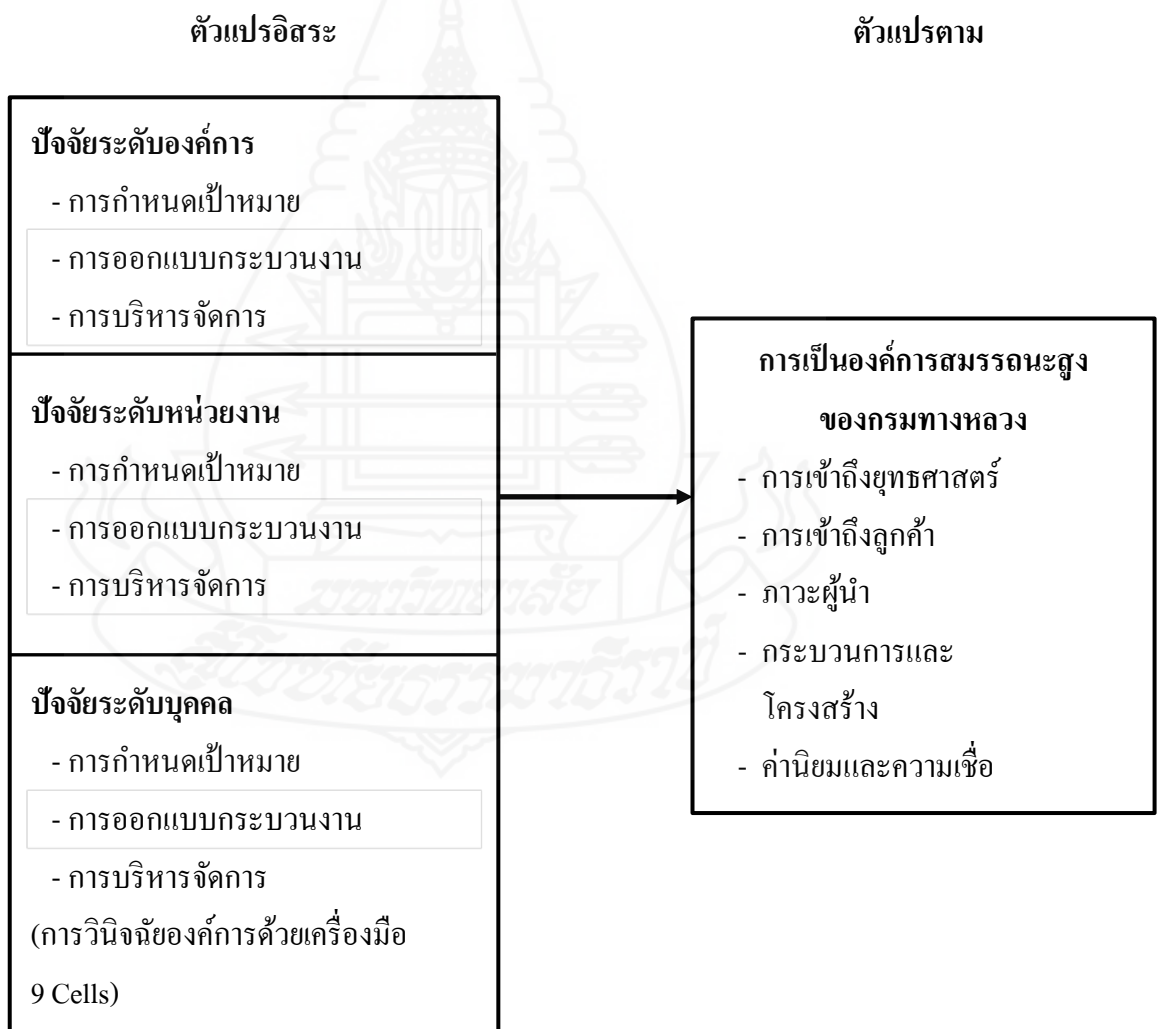
4.3 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.3.1 **ประชากร** หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง จำนวน 6,159 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2560)

4.3.2 **กลุ่มตัวอย่าง** หมายถึง ข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง ใช้การคำนวณด้วยสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 376 คน

4.4 **ด้านระยะเวลา** โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึง เดือนกรกฎาคม 2563

5. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ของตัวแปรต่างๆ ที่นำมากำหนดในกรอบแนวคิด ผู้วิจัยขอนำมากล่าวรายละเอียดในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

6.1 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับสูง

6.2 ปัจจัยจากตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคล มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 กรมทางหลวง หมายถึง หน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง การก่อสร้าง และบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง

7.2 องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้เป็นที่ยอมรับและโดดเด่นกว่าองค์การอื่นในกลุ่มเดียวกัน มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีเยี่ยม บุคลากรมีความสามารถสูง มีความผูกพัน และพันธะสัญญาร่วมกันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย ด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ ด้านการเข้าถึงลูกค้า ด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการ และโครงสร้าง และด้านค่านิยมและความเชื่อ

7.3 การเข้าถึงยุทธศาสตร์ หมายถึง ความเข้าใจในทิศทาง นโยบาย และกระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกรมทางหลวง ตั้งแต่กระบวนการการกำหนดทิศทาง นโยบาย การแปลงทิศทาง นโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารจัดการของกรมทางหลวงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.4 การเข้าถึงลูกค้า หมายถึง ความเข้าใจต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมทางหลวง และดำเนินการตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังนั้น เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับความพึงพอใจ

7.5 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบริหารของกรมทางหลวงในการนำพาบุคลากรในกรมทางหลวง ภาวะผู้นำที่ดีรวมถึงความสามารถในการตัดสินใจที่ดี การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน และการชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

7.6 กระบวนการและโครงสร้าง หมายถึง แผนภูมิที่แสดงถึงตำแหน่งต่างๆ ทั้งหมดในกรมทางหลวง แสดงอิทธิพลของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงตำแหน่งต่าง ๆ

ที่เชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน (โครงสร้าง) และกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ การจัดสรรทรัพยากรของกรมทางหลวง การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจูงม่งหมาย

7.7 ค่านิยมและความเชื่อ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรกรมทางหลวงรู้สึกหรือคิดว่าเป็นจริง (ความเชื่อ) อันจะนำไปสู่ (ค่านิยม) ความคิด พฤติกรรม และสิ่งอื่นที่คนในสังกัดกรมทางหลวง เห็นว่ามีคุณค่า จึงยอมรับมาปฏิบัติ

7.8 การวินิจฉัยขององค์กร หมายถึง กระบวนการ เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินการขององค์กร นำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาหรือยกระดับการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

7.9 ปัจจัยระดับองค์กร หมายถึง การดำเนินงานของกรมทางหลวงโดยรวม อันประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กร การออกแบบองค์กร และการจัดการองค์กร

7.10 ปัจจัยระดับหน่วยงาน หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง อันประกอบด้วย เป้าหมายหน่วยงาน การออกแบบหน่วยงาน และการจัดการหน่วยงาน

7.11 ปัจจัยระดับบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในกรมทางหลวง อันประกอบด้วยมิติด้านเป้าหมาย ด้านการออกแบบ และด้านการจัดการ

8. ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross sectional study) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดแต่เพียงครั้งเดียว เพื่อศึกษาปรากฏการณ์และค้นหาข้อสรุปจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงตามธรรมชาติ โดยไม่มีการบังคับค่าตัวแปร (manipulate) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 นำผลการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐาน หรือใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของกรมทางหลวงในวาระต่อไป

9.2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารกรมทางหลวง หรือผู้บริหารให้สังกัดกรมทางหลวงตระหนักถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

และนำไปพิจารณาเปลี่ยนแปลง พัฒนา ปรับปรุง รูปแบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวให้ดียิ่งขึ้น

9.3 นำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง รูปแบบการดำเนินงานของกรมทางหลวง เพื่อยกระดับกรมทางหลวงให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป



บทที่ 2

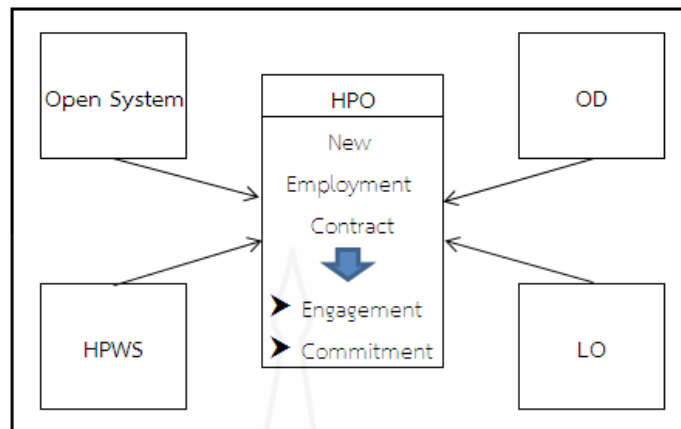
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และงานวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยมาประกอบการพิจารณา โดยสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องและจำแนกหัวข้อได้ดังนี้

1. แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง
2. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิดเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ
4. ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และ โครงสร้างกรมทางหลวง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของระบบ (System Theory) และเป็นระบบที่ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นระบบเปิด (Open System) ในขณะเดียวกัน องค์การสมรรถนะสูงคือ การเปลี่ยนแปลงขององค์การรูปแบบหนึ่ง (OD) แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากข้างล่างขึ้นข้างบน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สมัครใจไม่เป็นการบังคับ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปด้วยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work System ; HPWS) ซึ่งจะครอบคลุมใน 3 ส่วนคือ 1) วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันและสามารถที่จะบริหารจัดการตนเอง (Self-Directed Teams) เช่น กิจกรรมคุณภาพ เป็นต้น 2) วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงานและการติดตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และ 3) วิธีการบริหารหรือการปฏิบัติที่จะจูงใจให้คนเพิ่มพูนผลงาน เช่น การมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้รางวัล เป็นต้น (นิสดารค์ เวชยานนท์; 2551) ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญของ HPO คือ เพื่อให้องค์การสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ และสามารถยืดหยุ่นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ



ภาพที่ 2.1 แนวคิดขององค์การสมรรถนะสูง

ที่มา: ปรับปรุงจาก นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2551)

1.1 ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่า High Performance Organization หรือ HPO อย่างหลากหลาย อาทิเช่น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์กรสมรรถนะสูง องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ฯลฯ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เช่นเดียวกันกับความหมายของคำว่า High Performance Organization ที่นักวิชาการได้ให้ไว้ดังนี้

Carew และคณะ (2000) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธะสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Ken Blanchard (2007) ได้ให้ความหมายของ HPO คือ องค์กรที่ประกอบด้วย โครงสร้างที่สามารถสร้างสรรค์ผลประกอบการอันโดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและความปรารถนาที่จะร่วมมือกับองค์กร เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จพร้อมกัน

De Waal (2005) ได้รวบรวมความหมายขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และสรุปว่า เป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาว เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณา

การโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้องโดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชิงสัมพันธ์อย่างแท้จริง

Linda Holbeche (2004) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

American Management Association (AMA) (2008) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีการเติบโตของรายรับสูง มีส่วนแบ่งทางการตลาด มียอดขายกำไร และลูกค้าพึงพอใจ

Pettigrew และ Whipp (1991; อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2558) ได้ให้ความหมายของ HPO ว่า องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ ได้

Vecchio และ Appelbaum (1995; อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2558) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา องค์กรจะบรรลุมีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

Frank Buytendijk (2006; อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2558) ได้ให้ความหมายของ HPO คือ องค์กรที่มีความสามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

Epstein (2004) ได้ให้คำจำกัดความของ HPO ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จทางการเงินพนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มในระดับบุคคลในระดับสูงมีผลิตผล และมีนวัตกรรม และการจัดวางการวัดผลงาน และระบบการให้รางวัล และการมีภาวะที่เข้มแข็ง

Brokaw and Mullins (2006) กล่าวถึง HPO ในภาครัฐว่าเป็นองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งสะท้อนความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงสร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง องค์กรสมรรถนะสูงควรเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้ให้คำจำกัดความ HPO ว่าองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่มีอีกระบบบังคับบัญชาที่เคร่งครัดจนเกินไป

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้คำจำกัดความ HPO ว่าองค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี

นิสคารก์ เวชยานนท์ (2551) ได้ให้คำนิยาม HPO ว่า องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ คือ องค์กรที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถ และความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง มีความสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและรูปแบบการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูง

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2558) ได้ให้คำจำกัดความ HPO ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานอย่างยอดเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

จากความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน สามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างโดดเด่น และเป็นที่ยอมรับ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในกลุ่มเดียวกัน

2. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง และมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน ทำให้สามารถเข้าใจเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น

3. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชื่อมโยงสินทรัพย์อย่างแท้จริง มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับบุคลากร มีการจัดวางการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลและการมีภาวะที่เข้มแข็ง สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด สร้างพันธมิตรยุทธศาสตร์ร่วมกันที่จะไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้ง มีปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีกระบวนการการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี มีการค้นหาข้อมูลในองค์กร มีโครงสร้างที่สามารถสร้างสรรค์ผลประกอบการอันโดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีระบบบังคับบัญชาที่เคร่งครัดจนเกินไป

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความหมายของคำว่า High Performance Organization - HPO หมายถึง องค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้เป็นที่ยอมรับและโดดเด่นกว่าองค์กรอื่นในกลุ่มเดียวกัน มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดีเยี่ยม บุคลากรมีความสามารถสูง มีความผูกพัน และพันธมิตรยุทธศาสตร์ร่วมกันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

1.2 คุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอคุณลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงในมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่มาจากนักวิชาการ และบริษัทที่ปรึกษาจากต่างประเทศ และเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรนั้นๆ เป็นหลัก ดังนี้

1.2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Gartner Group

Gartner Group (อ้างใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549) ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ควรจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

(1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และค้นหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น
(Setting ambitious targets and achieving them)

(2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)

(3) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

(4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)

(5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

1.2.2 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks (2004; อ้างใน พสุ เศษรินทร์ และคณะ, 2549) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

- (1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
- (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
- (3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
- (4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
- (5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
- (6) มีความมุ่งมั่น (Passionate)

โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

- 1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
- 2) การออกแบบของค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
- 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
- 5) การดำเนินงานที่ดี (Operations)
- 6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
- 7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
- 8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
- 9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

1.2.3 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ *Vivienne Jupp* และ *Mark P. Younger*

Vivienne Jupp และ Mark P. Younger (2004; อ้างใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549) ให้ความเห็นว่าองค์การสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
- 2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
- 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
- 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่นในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
- 5) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
- 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
- 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

1.2.4 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ *Linda Holbeche* และคณะ

Linda Holbeche และคณะ (2005) ได้ทำการวิจัยของค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไว้ 3 ประการ คือ

- 1) *องค์การสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับสิ่งที่ถูกต้อง* โดยการสร้างวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่เข้มแข็ง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนดีให้เข้ามาทำงานในองค์การ และทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงพบว่า ในองค์การสมรรถนะสูง ทักษะคติทางวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่เข้มแข็ง จะช่วยทำให้องค์การสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีวิสัยทัศน์ที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนต่อสังคมโดยรวม แทนที่จะมุ่งเน้นแต่เฉพาะผลกำไรหรือประโยชน์ของตัวเองเพียงอย่างเดียว ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเป้าหมายหลัก ไม่เปลี่ยนแปลง และสามารถแยกแยะระหว่าง "เป้าหมายหลัก" กับ "ที่ไม่ใช่เป้าหมายหลัก" ระหว่างสิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ควรเปิดกว้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ผลมาจากวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่เข้มแข็งดังกล่าว จะเป็นแรงผลักดันทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีผลิตภัณท์และบริการที่มีคุณภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน และจะคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือพัฒนาผลิตภัณท์และบริการใหม่ๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อตอบสนอง

ต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและนวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับข้อค้นพบจากการศึกษาที่พบว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร แต่ขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอต่างหาก ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญตั้งแต่การเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จ เสมือนการเลือกคนที่ถูกใจขึ้นรถ และกำหนดกลยุทธ์ในภายหลัง

2) สามารถจัดการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขัดแย้งกัน แรงกดดันในการแข่งขันผลักดันให้อุตสาหกรรมต้องมีการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และนำผลิตภัณฑ์ไปสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ความต้องการของตลาดเหล่านี้หมายถึง การให้ความสำคัญกับระยะสั้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่สามารถประมาณการสถานะทางการเงินและประเมินมูลค่าองค์กรได้ ในขณะที่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรและชุมชน การที่องค์กรจะต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากผู้ถือหุ้นฝ่ายเดียวก็มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้ง องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และให้บริการลูกค้าที่เหนือกว่า เพราะลูกค้าและความต้องการของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร จึงต้องมุ่งเน้นการรักษาความภักดีของลูกค้าให้มากที่สุด นอกจากนี้ องค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วย บุคลากรถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเกิดจากกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากรที่สะสมทีละเล็กละน้อย องค์กรจึงต้องมีการลงทุนในด้านบุคลากรด้วยการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเติบโตในสายงาน อันเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อรักษาคนที่ดีให้อยู่กับองค์กรต่อไป

3) มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) มีความระมัดระวังในการใช้จ่าย โดยมุ่งเน้นความคุ้มค่าในการใช้จ่าย เป็นสำคัญ
- (2) มีความไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รอบตัว
- (3) มีค่านิยมร่วมและมีความเป็นเอกลักษณะ บุคลากรทั้งองค์กรมีความเข้าใจในค่านิยมขององค์กร และมีความสุขที่ได้ปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ

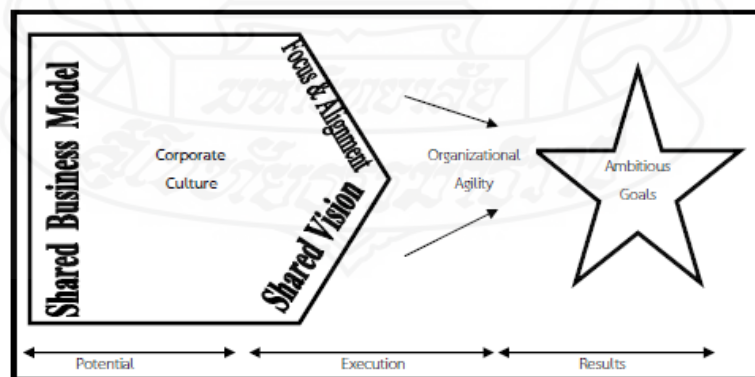
(4) มีความอดทน เรียนรู้ที่จะจัดการกับความล้มเหลว เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และองค์การควบคุมบริบทที่เป้าหมายในระยะยาวแทน

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์การมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากขึ้นเมื่อบุคลากรรู้สึกผูกพันกับองค์การ องค์การจึงต้องสร้างความสมดุลในการทำงานให้กับบุคลากรด้วย ทำให้พวกเขาไม่รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบจากองค์การ และเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

โดยสรุปในมุมมองของ Linda Holbeche และคณะ ปัจจัยสำคัญหรือองค์ประกอบในการขับเคลื่อนสู่องค์การสมรรถนะสูง คือ บุคลากรขององค์การ องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ เช่น การส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้สามารถเติบโตในสายงาน การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น ผลักดันให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ให้สามารถทำงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Buytendijk

Buytendijk (2006; อ้างใน นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2551) ได้เสนอตัวแบบว่า องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นตัวแบบที่ได้จากการทำการสำรวจองค์การที่เป็นองค์การสมรรถนะสูงในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยความเห็นว่างค์การสมรรถนะสูงต้องเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของลักษณะร่วมขององค์การ 5 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2.2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



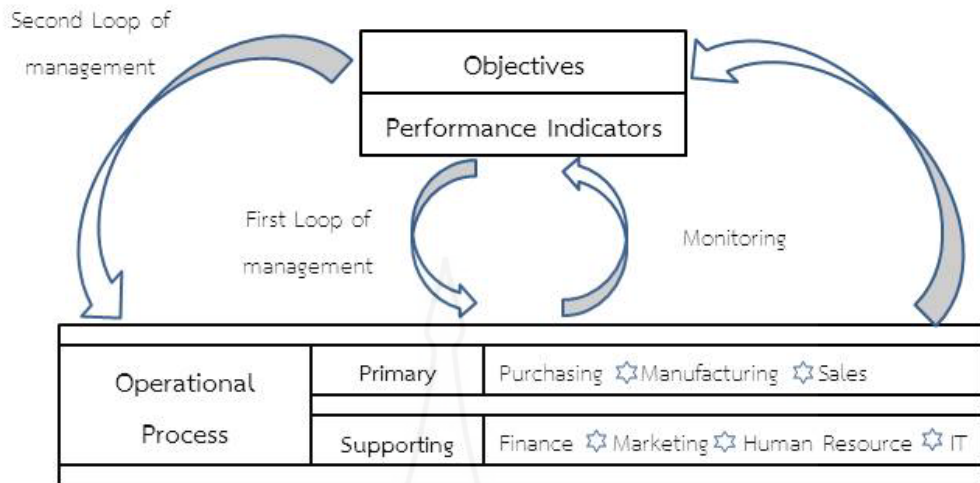
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงของ Buytendijk

ที่มา: ปรับปรุงจาก นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551)

1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (*Set Ambitious Goals*) องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายระบุไว้ในพันธกิจขององค์กร เพื่อเป็นแรงผลักดัน และกระตุ้นให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดี และการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้นั้น บุคลากรจะต้องรับรู้พันธกิจขององค์กร โดยการนำพันธกิจไปเชื่อมโยงและบรรจุไว้ในแผนการจัดการและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามพันธกิจด้วย

2) ต้องมีค่านิยมร่วมของบุคลากรภายในองค์กร (*Shared Values*) บรรทัดฐานและค่านิยมร่วมมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรสมรรถนะสูง เพราะหากบุคลากรภายในองค์กรมีค่านิยมที่มีความแตกต่างกันมากแล้ว การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น หรืออาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทำนองเดียวกัน หากค่านิยมขององค์กรไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้าย่อมไม่อาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ องค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างค่านิยมร่วม โดยการเชื่อมโยงกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรภายในองค์กรและความต้องการของลูกค้า และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ เป็นวัฒนธรรมร่วมอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) ต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร (*Strategic Focus and Alignment*) การดำเนินตามยุทธศาสตร์มีความสำคัญไม่น้อยกว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จนั้น จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่ยุทธศาสตร์ถูกนำไปใช้ ซึ่งโดยทั่วไปแต่ละองค์กรจะวางจรรยาบรรณ 2 วงจรหลัก วงจรแรก จะเกี่ยวกับการบริหารงานประจำวัน ซึ่งเรื่องชี้วัดเป็นเรื่องความรวดเร็วในการดำเนินการ ประหยัดค่าใช้จ่าย และคุณภาพในกระบวนการ ส่วนวงจรที่สอง ตัวชี้วัดจะเกิดจากปัจจัยภายนอก ตามภาพ



ภาพที่ 2.3 วงจรการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรของ Buytendijk

ที่มา: ปรับปรุงจาก นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะเชื่อมโยงวงจรทั้งสองด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรจะถูกส่งผ่านมายังวงจรแรกในรูปของ แผนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงข้อมูล ต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์ โดยอาศัยการจัดระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

4) *มีสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility)* องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีความฉับไวในการปรับตัว ซึ่งวิธีการการปรับตัวนั้น กระทำได้ใน 4 วิธี ได้แก่ การมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างควมมีมาตรฐาน การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร และใช้วิธีการบริหารงานแบบโครงการ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่องค์กร สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น เกิดจากองค์กรมีกระบวนการในด้าน ต่างๆ ที่มาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงสามารถเปลี่ยน ระบบได้อย่างรวดเร็ว

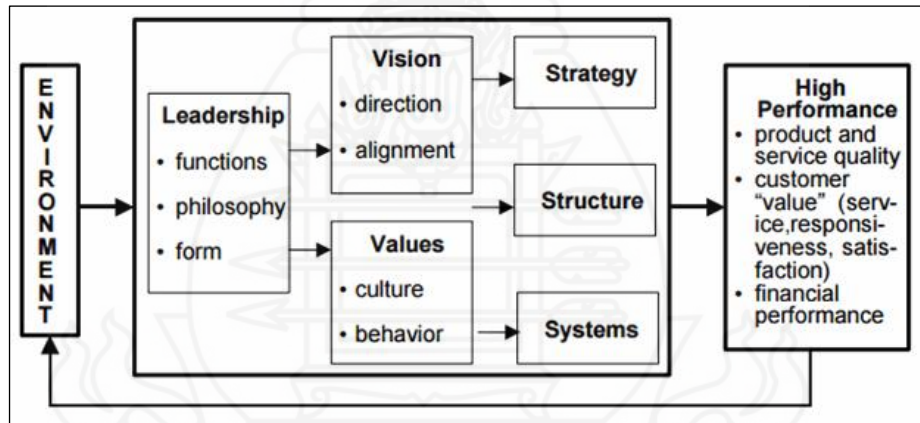
5) *เชื่อมต่อส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร (Shared Business Model)* โดยการ ใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับส่วนต่างของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และทำการ แก้ไขช่องว่างหรือส่วนต่างนั้น เพื่อให้้องค์กรได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

1.2.5 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ John W. Pickering และ Gerald S. Brokaw

Slobodan Adzic (2005) ได้ขยายความแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ John W. Pickering และ Gerald S. Brokaw ซึ่งเป็นที่ปรึกษาด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ Federal Executive Institute (FEI) ที่ได้เสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การสมรรถนะสูง (The High-Performance Organization (HPO) Diagnostic/Change Model) เห็นว่าคุณลักษณะที่จะบ่งชี้การเป็นองค์การสมรรถนะสูงประกอบด้วย

- 1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ (Quality of Products and Services)
- 2) ค่านิยมของผู้บริโภค (Additional values for consumer)
- 3) สถานะทางการเงิน (Financial Performance)

ปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูงตามแนวคิดนี้ คือ ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Values) ภายใต้สมมติฐานว่า หากผู้นำองค์การไม่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี จะเป็นการยากที่จะนำองค์การก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูง



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การสมรรถนะสูง (The High-Performance Organization (HPO) Diagnostic/Change Model)

ที่มา: High performance organization model, Adzic (2005) (www.researchgate.net/publication/277070826_High_performance_organization_model/link/5cac6d8992851caf2c701181/download สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2562)

กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมเป็นสัญญาณแจ้งให้องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมก็คือ ผู้นำองค์กร ที่จะต้องค้นหาแนวทางในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ความมีภาวะผู้นำ (ประกอบด้วย ปรัชญา (Philosophy) หน้าที่ (Function) และรูปแบบ (Form)) จะแสดงออกด้วยวิสัยทัศน์ นั่นคือ การกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการขององค์กร และวิสัยทัศน์จะถูกนำไปกำหนด ยุทธศาสตร์ การจัดวางโครงสร้าง และระบบการดำเนินการขององค์กรต่อไป ในขณะเดียวกัน ปรัชญาของผู้นำองค์กร จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมการทำงาน (Culture) และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (behavior) ที่สอดคล้องกับทิศทางทางการดำเนินการขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1.2.6 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Miller

Miller (2001) ได้เขียนบทความเรื่อง The High Performance Organization ซึ่งชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

- 1) องค์กรต้องได้รับการออกแบบจากบุคลากรในลักษณะจากล่างขึ้นบน ในทุก ๆ กระบวนการ
- 2) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายต่อการปรับตัว ยืดหยุ่น พร้อมต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อม
- 3) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ให้ความสำคัญต่อการบริหารการจัดการตนเองของบุคลากร
- 4) มีเครือข่ายการติดต่อที่ครอบคลุม
- 5) มีการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีกว่าทั้งทางด้านการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า และได้เสนอหลักการและวิธีปฏิบัติ ในการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

<i>High performance organizations shift</i>	
<i>from...</i>	<i>to..</i>
High Control	High Trust
Produce Things	Produce Knowledge
Individual Decisions	Team Decisions
Individual Reward	Team-based Reward
Vertical-functional Organization	Horizontal-Flow-based Organization
Fixed Structure	Dynamic Structure
Companies with Walls	Companies Without Walls
Financial Secrecy	Open-book Management
Blame-Fix the Person	Blame-Fix the Process

ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Miller

ที่มา: the high-performance organization, Miller (2001)

มีรายละเอียด ดังนี้

(1) เปลี่ยนจากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงไปสู่องค์กรที่ใช้ความไว้วางใจสูง (From High Control to High Trust) Miller เชื่อว่าองค์กรที่ใช้กฎระเบียบในการควบคุมการทำงานของบุคลากร จะทำให้บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน จะทำงานตามหน้าที่ข้อบังคับ จนอาจนำไปสู่การต่อต้านความขัดแย้งกันและก่อให้เกิดการต่อต้านในที่สุด แต่ถ้าองค์กรใช้ความไว้วางใจจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้ว องค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรด้วย อันจะนำไปสู่การความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งจะทำการดำเนินงานขององค์กรประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย

(2) เปลี่ยนจากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (From Produce Things to Produce Knowledge) การผลิตเป็นทรัพยากรพื้นฐานของเศรษฐกิจ ซึ่งในทางเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่แล้วไม่ใช่แค่เงินทุน หรือแรงงาน แต่คือความรู้ เพราะเป็นสิ่งที่สร้างความ

มันคงให้กับองค์กร ในปัจจุบันคุณค่าขององค์กรถูกวัดจาก ผลผลิตภาพ (productivity) และ นวัตกรรม (innovation) ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น จึงเกิดความท้าทายในยุคสังคมทุนนิยมในการสร้างผลผลิตภาพขององค์ความรู้และบุคลากรที่มีความรู้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เสริมสร้างบุคลากรให้เป็นทุนมนุษย์ รวมทั้ง ปลุกฝังค่านิยมความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์แก่บุคลากร เพราะความรู้ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่อยู่ในมันสมองของเขา องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การที่เขาเดินออกไปจากองค์กรนั้นหมายถึงเขาได้นำสิ่งเหล่านั้นออกไปด้วย

(3) เปลี่ยนจากองค์กรที่ตัดสินใจโดยบุคคลสู่การตัดสินใจโดยทีม (From Individual Decision to Team Decisions) องค์กรแบบดั้งเดิมจะมีการแบ่งแยกระหว่างผู้ที่ทำการตัดสินใจและผู้ปฏิบัติงาน แต่การออกแบบขององค์กรในยุคปัจจุบันจะมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานเป็นเจ้าของกระบวนการทำงาน สามารถสื่อสารกับลูกค้าและผู้ประกอบการ (suppliers) ของตน และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น คุณค่าของความสามัคคีเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรและของทีม เริ่มแรกทีมจะต้องแสวงหาเอกภาพของตนเองก่อน โดยการหลักการสำคัญที่สมาชิกจะปฏิบัติตาม ออกแบบและตรวจสอบกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านั้น รวมทั้งกำหนดการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าและผู้ผลิต อย่างไรก็ตาม ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (วัฒนธรรมองค์กร) สู่รูปแบบการทำงานที่ต่างไปจากเดิมจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา ฝึกฝนเรียนรู้ แก้ปัญหาโดยการปรึกษาหารือกันภายในทีม การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและมุมมองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน มุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีม

(4) เปลี่ยนจากองค์กรที่ให้รางวัลเป็นรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (From Individual Reward to Team – Based Reward) สาเหตุของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไปสู่วัฒนธรรมของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มาจากความล้มเหลวในการจัดการกับระบบโครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกัน จะเกิดอะไรขึ้น หากองค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกันเป็นทีม แต่มีการให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ย่อมจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความวิตกกังวลและนำไปสู่ความแตกแยกระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เช่นเดียวกัน หากองค์กรมีแบ่งปันผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ให้ผลตอบแทนตามผลงานของทีม กล่าวคือ ได้รับรางวัลเมื่อมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร

และไม่สมควรได้รับประโยชน์เมื่อทีมมีผลงานในระดับต่ำ ย่อมจะเป็นการสร้างสามัคคีกัน ทีมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมต่อสู่องค์การสมรรถนะสูง

(5) เปลี่ยนจากองค์การที่มีสายบังคับบัญชาในแนวตั้งไปสู่องค์การที่มีสายบังคับบัญชาในแนวราบ (From Vertical-Functional Organization to Horizontal-Flow-Based Organization) Miller เห็นว่างานที่ถูกควบคุมโดยการบังคับบัญชาในระดับแรกขององค์การจะทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากมีกลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย การจัดองค์การที่มีสายบังคับบัญชาแนวราบจะสร้างการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีอำนาจในการวัดประสิทธิภาพการทำงานและควบคุมภายในทีมตนเอง ในขณะที่เดียวกันทีมงานจะถูกควบคุมโดยการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากทีมอื่นๆ ลูกค้ำและผู้ประกอบการที่ติดต่อโดยตรงกับทีม ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานสู่องค์การที่มีสายบังคับบัญชาในแนวราบนั้น ข้อมูลสารสนเทศถือเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะข้อมูลย้อนกลับหรือข้อเสนอแนะที่ได้จากลูกค้ำและผู้ประกอบการเป็นข้อมูลที่ต้องใช้ร่วมกัน กระบวนการไหลของข้อมูลจะนำไปสู่การปรับปรุงการผลิตเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้ำและผู้ประกอบการ ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นสิ่งสำคัญในการทำลายกำแพงระหว่างหน่วยงานขององค์การ

(6) เปลี่ยนจากองค์การที่มีโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่องค์การที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น (From Fixed Structure to Dynamic Structure) เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน และเป็นที่ยากที่จะระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปอย่างไร ดังนั้น จึงแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะกำหนดกลยุทธ์ และโครงสร้างที่จะนำองค์กรไปข้างหน้าเป็นเวลาหลายปี หลายองค์กรยอมรับว่าโครงสร้างของพวกเขา น่าจะดีสำหรับหนึ่งปีเท่านั้น หลังจากนั้นจะต้องออกแบบขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีความสามารถใหม่ภายในองค์กร กล่าวคือ ในอดีตผู้บริหารมักจะจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกในการออกแบบองค์กร แต่ในอนาคตที่บุคลากรภายในองค์กรจะเป็นผู้ออกแบบกระบวนการ โครงสร้าง และระบบงานด้วยตนเอง

(7) เปลี่ยนจากองค์การที่ปิดกั้นไปสู่องค์การที่เปิดรับสภาพแวดล้อมจากภายนอก (Companies with Walls to Companies without Walls) การจำกัดอยู่แค่ในกรอบของตนเอง เป็นวัฒนธรรมที่ฝังลึกสำหรับองค์กรแบบดั้งเดิม ด้วยความคิดว่าองค์กรสามารถยืนหยัดด้วยตนเอง แต่ในองค์กรสมรรถนะสูงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้ำและผู้ประกอบการ

เป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก พวกเขาอดหรือกำจัดการปิดกั้นเหล่านั้น เพราะการปิดกั้นจะทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ ก่อให้เกิดความล่าช้า กีดขวางการเรียนรู้ และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร ค่านิยมของการให้คำปรึกษาและความสามัคคีจะลดการปิดกั้นระหว่างกัน และนำไปสู่ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ประกอบการ

(8) เปลี่ยนจากองค์กรที่ปกปิดข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์กรที่เปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (From Financial Secrecy to Open – Book Management) การรักษาความมุ่งมั่นของบุคลากรในการดำเนินงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสมรรถนะสูงประสบความสำเร็จ ในอดีตองค์กรจะไม่เปิดเผยข้อมูลทางการเงินให้บุคลากรทราบ โดยเห็นว่าเป็นเรื่องที่ยากที่บุคลากรจะเข้าใจได้ ทั้งที่จริงแล้ว ความรู้เกี่ยวกับการเงินสามารถเรียนรู้ได้โดยทั่วไป การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินขององค์กรจะทำให้ทุกคนได้รู้ความจริงเกี่ยวกับธุรกิจ รู้ว่าเงินมาจากที่ไหนและไปที่ไหน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะปรับปรุงอัตราส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน อันจะเป็นการสร้างความมุ่งมั่นของบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

(9) เปลี่ยนจากการตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาที่กระบวนการ (From Blame the Person to Blame the Process) Miller กล่าวว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการพัฒนาการบริหารคุณภาพขององค์กร ได้ระบุไว้ว่า กว่า 95% ของปัญหาด้านคุณภาพเกิดจากกระบวนการ แต่เรามักจะตำหนิว่าเป็นความผิดของบุคคลแทน มีการลงโทษหรือเปลี่ยนแปลงบุคคลมาทำงานแทน เป็นการสร้างความหวาดกลัวและความวิตกกังวลให้ผู้ปฏิบัติงานในเชิงลบ ซึ่งโดยคุณลักษณะประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ คือ การขจัดความกลัวออกไป เพราะความกลัวจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรสมรรถนะสูงช่วยลดความวิตกกังวลที่ก่อให้เกิดความกลัวต่อประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคลและการตัดสินใจที่เป็นลบ โดยการสร้างระบบงานที่เป็นทีมเรียนรู้และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เป็นการเปลี่ยนความวิตกกังวลจากการตัดสินใจที่ลำเอียงโดยผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง เป็นความวิตกกังวลที่มีเหตุผลมากขึ้น ความวิตกกังวลที่วัดได้จากผลการดำเนินงานและการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานแทน

1.2.7 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของพสุ เดชะรินทร์

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงสำหรับหน่วยงานราชการว่า ต้องเป็นองค์การที่มีความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ ซึ่งความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น จะต้องครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่

(1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

(2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ

(3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่ต้องการยึดมั่น ให้มีความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

(4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์การได้เข้าใจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) จากการศึกษาขององค์การสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน คือ

(1) ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ซึ่งปัจจัยที่สำคัญภายในองค์การ ได้แก่ โครงการและงบประมาณ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการจูงใจและผลตอบแทน

(2) ความสามารถในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) ประกอบด้วย ทักษะความสามารถของผู้บริหาร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การมีผู้รับผิดชอบต่อการเคลื่อนยุทธศาสตร์ การเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งมั่น

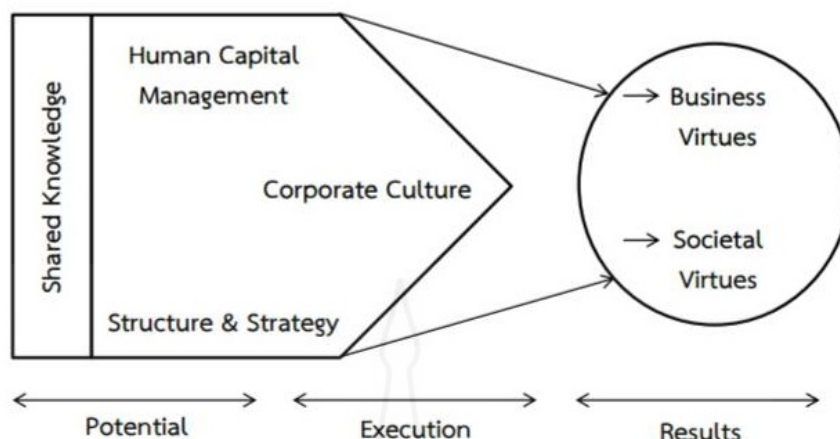
นวัตกรรม การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

3) การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน ขององค์กรว่าเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่รวมทั้งเป็นการประเมินถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป

1.2.8 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของนิสแดร์ก เวชยานนท์

นิสแดร์ก เวชยานนท์ (2551) อธิบายว่า องค์การสมรรถนะสูง ต้องเริ่มจากบุคลากรซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่บุคลากรสะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์กร จากการประมวลลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงจากนักวิชาการต่างๆ เห็นว่าองค์การสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ต้องมีฐานรากที่มีสมอง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง
- 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรม คุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
- 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อน การให้รางวัลหรือจูงใจรูปแบบอื่นด้วย
- 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้ คน ได้ใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด
- 5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคล
- 6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชน อย่างแท้จริง

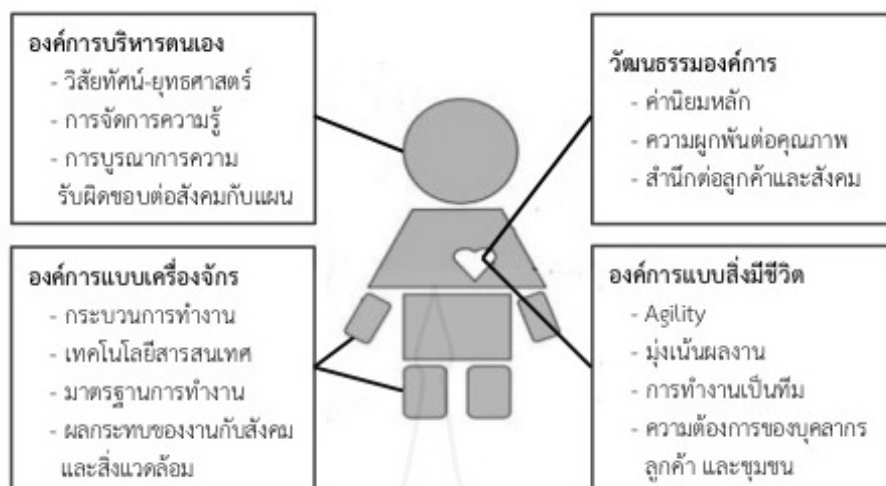


ภาพที่ 2.6 รูปแบบขององค์การสมรรถนะสูงของ นิสดาร์ก เวชยานนท์

ที่มา: ปรับปรุงจาก นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551)

1.2.9 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้เสนอตัวแบบขององค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันองค์การจะต้องมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การที่มีต่อลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ในฐานะที่องค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งการที่องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดองค์การต่างๆ ไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแบบสิ่งมีชีวิต และองค์การแบบเครื่องจักร ซึ่งหากเปรียบเทียบองค์การเสมือนร่างกายมนุษย์แล้ว แนวคิดองค์การบริหารตนเองเปรียบเสมือนส่วนหัว แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และองค์การแบบสิ่งมีชีวิตเปรียบเสมือนส่วนหัวใจ และส่วนที่เป็นแขนขา คือ แนวคิดเรื่ององค์การแบบเครื่องจักร ดังภาพ



ภาพที่ 2.7 รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ที่มา: ปรับปรุงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)

1) แนวคิดองค์การบริหารตนเอง เป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนมันสมองขององค์การ มีคุณลักษณะที่มุ่งเน้นความคล่องตัวในการทำงาน มีความเป็นอิสระ สามารถบริหารงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมหรือสั่งการจากภายนอก การจะเป็นองค์การลักษณะเช่นนี้ จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้้องค์การมีเป้าหมาย และมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ในขณะเดียวกัน ้องค์การจะต้องมีการเรียนรู้ในระดับสูง (Double-Loop Learning) โดยการพิจารณา ทบทวนสิ่งที่้องค์การดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอสิ่งที่ดีกว่า หรือแก้ไขปัญหาได้ทันที หากมีความไม่เหมาะสมหรือเกิดความผิดพลาด รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ใน้องค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้้องค์การมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และใช้ความรู้ เพื่อทำให้องค์การดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยการเป็น้องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ้องค์การจะต้องกำหนดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของแผนด้วย เพื่อเป็นเข็มทิศชี้้นำการดำเนินงาน และเป็นหลักประกันว่า้องค์การใส่ใจกับผลกระทบในการปฏิบัติงานของ้องค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และจะดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบ

2) *วัฒนธรรมองค์กร* วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้าง และปลูกฝังค่านิยมขององค์กรไปยังบุคลากร โดยการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และให้ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย องค์กรที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าว ปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์กรได้ ย่อมจะช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยง่าย

3) *องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต* เป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีความฉับไว (Agility) ต่อการรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อองค์กร และความเปลี่ยนแปลงของความ ต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อที่องค์กรจะได้ตอบสนองได้ตรงกับความต้องการนั้นได้ทันที รวมทั้งต้องมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตยังจะต้องสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรและมีการทำงานเป็นทีม

4) *องค์กรแบบเครื่องจักร* เป็นส่วนสนับสนุนกระบวนการทำงานมีความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2.10 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของเนตร์พัฒนา ยาวีราข

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2558) อธิบายว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่องค์กรทุกแห่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงต้องมีการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง พบว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะสูงได้จะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน อันประกอบด้วย

1) *วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)* เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก จิตใจ และรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง อันได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมองค์กร (Values) การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรจะต้องพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีความเป็นเลิศ มีการสั่งสมความรู้ นอกจากนี้ องค์กรยังต้องสร้างความจงรักภักดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากร ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) การพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้าง การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร ทำให้โครงสร้างองค์กรเกิดความชัดเจนในภารกิจต่างๆ มีความคล่องตัว มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น ประเด็นสำคัญคือ องค์กรจะต้องเลือกเทคนิคการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างให้เหมาะสมและสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร เปรียบเทียบให้เห็นระหว่างวิธีเดิมและวิธีใหม่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ เพื่อเป็นการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

4) การพัฒนาองค์กรด้านยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ คือ การปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับทรัพยากรในองค์กร ปรับตัวให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการพัฒนาองค์กรด้านยุทธศาสตร์อยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในการดำเนินการตามปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ในข้างต้น ต้องอาศัยเครื่องมือการบริหารองค์กรเป็นตัวช่วยในการดำเนินการ และจะต้องเลือกใช้เครื่องมือการบริหารที่มีความเหมาะสมกับองค์กรด้วย



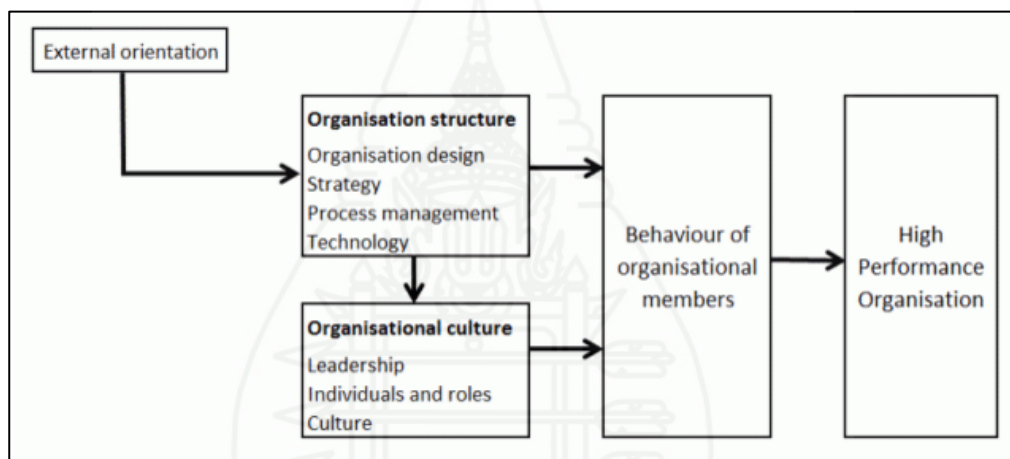
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง

ที่มา: ปรับปรุงจากเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558)

จากภาพ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญในการนำพาองค์การให้มีสมรรถนะสูง นั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสร้างกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงานสูง เป็นต้น

1.2.11 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal

De Waal (2005) ได้เสนอแนวคิดของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงภายใต้หลักการของทฤษฎีองค์การแบบระบบเปิด (Open system) มาประยุกต์ใช้ว่า ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ (ประกอบด้วย การออกแบบองค์การ กลยุทธ์องค์การ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี) และวัฒนธรรมองค์กร (ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร บทบาทของแต่ละบุคคล ปัจจัยวัฒนธรรม) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวจะเชื่อมโยงเป็นพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ และเมื่อสมาชิกได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้ว จึงเป็นองค์การสมรรถนะสูง ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal, 2005

ที่มา: De Waal, 2005

โดย De Waal ได้อธิบายคุณลักษณะสำคัญของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1) การออกแบบองค์การ คุณลักษณะสำคัญในการออกแบบองค์การสำหรับองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่

(1) กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและองค์การ โดยการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยวิธีนี้ จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึง

จุดมุ่งหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน อันเป็นการเสริมสร้างให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน เกิดความสมัครสมานสามัคคีกันภายในทีม ตลอดจนเป็นการรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีร่วมกัน

(2) ลดความซับซ้อนและทำให้โครงสร้างองค์การมีลักษณะที่เนบรบาย โดยการลดสายการบังคับบัญชาตามแนวดิ่ง ด้วยวิธีนี้ จะเป็นการลดขอบเขตและอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน มีความอิสระในการทำงานมากขึ้น

(3) แบ่งปันข้อมูล ความรู้ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีในองค์การ โดยการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรวบรวม แลกเปลี่ยน และแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีทั่วทั้งองค์การ ด้วยวิธีนี้ จะเป็นเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม โดยการเสนอความคิดและความรู้ใหม่ๆ

(4) พร้อมสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดยการสร้างรูปแบบองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ความต้องการของลูกค้า และเงื่อนไขของตลาด ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง

2) ยุทธศาสตร์องค์การ คุณลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์สำหรับองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ มีความตื่นตัว และความท้าทาย วิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นการฉายภาพในสิ่งที่ยุทธศาสตร์ต้องการดำเนินไป เป็นเป้าหมายร่วมกันของทุกๆ คนในองค์การ ด้วยสิ่งนี้ จะทำให้เกิดความทะเยอทะยานในการขับเคลื่อนภารกิจ

(2) สร้างความสมดุลกันระหว่างเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะยาวเป็นการรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันได้รับผลในระยะสั้นจะช่วยให้สามารถวางแผนกับอนาคตที่เป็นไปได้ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการในการปรับสมดุลอย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่แผนการดำเนินงานในระยะสั้น พัฒนาไปสู่เป้าหมายในระยะปานกลาง และนำไปสู่การเจริญเติบโตในระยะยาว

(3) เป้าหมายต้องมีความชัดเจน มีความทรงพลัง สามารถวัดผลได้ และสามารถปฏิบัติได้ เพราะหากกำหนดเป้าหมายที่เลื่อนลอย นอกจากไม่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้น ยังจะเป็นการทำลายเป้าหมายอีกด้วย

(4) สร้างความชัดเจนและความเข้าใจในทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การร่วมกัน โดยให้แน่ใจว่าแต่ละบุคคล กลุ่ม แผนก และส่วนแบ่งต่างๆ มีความเข้าใจอย่างความชัดเจนในวัตถุประสงค์ เพราะความเข้าใจดังกล่าว จะส่งผลต่อการปฏิบัติ

(5) ใช้ยุทธศาสตร์ที่สร้างความแตกต่างให้กับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมองหาเป้าหมายความเล็งสูง ให้ผลตอบแทนสูง พร้อมทั้งพัฒนาตัวเลือกและทางเลือกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อชดเชยยุทธศาสตร์ที่กำลังจะตาย

(6) กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก การที่องค์กรสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า เปรียบเสมือนเป็นการต่ออายุขององค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องมีรากยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่นและแผนปรับให้เหมาะสมกับระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

3) กระบวนการการจัดการคุณลักษณะสำคัญของกระบวนการ การจัดการสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่

(1) ออกแบบ โครงสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลอย่างยุติธรรม การปฏิบัติต่อสมาชิกในองค์กรอย่างยุติธรรม ทั้งในแง่ของเงินใจการทำงานขั้นพื้นฐาน การชดเชยรวมถึงโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการออกแบบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสำเร็จของงานและเสริมสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงาน ที่สำคัญองค์กรต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่า ได้วางมาตรการให้รางวัลอย่างโปร่งใส และได้ผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายในระยะยาว

(2) สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เกิดจากความคิดสร้างสรรค์โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ การเปิดรับความเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความท้าทายในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมและปรับปรุงทัศนคติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมองหานวัตกรรมที่หลากหลาย

(3) ลดขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพิจารณาทุกแง่มุมของงานและมองหาวิธีการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นกำจัดขั้นตอนงาน ที่เป็นส่วนเกินและไม่จำเป็นและมีขนาดของกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงาน เกิดความรวดเร็วและเพิ่มความสามารถในการผลิตอย่างทันถ่วงที

(4) สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การสื่อสารถึงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่ชัดเจน นอกจากจะเป็นการสร้างความกระจ่างใสให้กับองค์กรแล้ว ยังจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ดังนั้นองค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน

(5) ประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ โดยการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่เชื่อมโยงเป้าหมายโดยรวมกับสิ่งที่องค์กรต้องการควบคุม แม้ว่าการประเมินจะทำให้ต้องเผชิญหน้ากับข้อเท็จจริงที่โหดร้าย แต่การประเมินก็เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยง เพราะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้อง

ดำเนินการอย่างจริงจังในทุกๆ ระดับในองค์กร กำหนดมาตรการในการประเมินที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถแปลผลได้ง่าย

(6) รายงานข้อมูลการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อน การแบ่งปันข้อมูลอย่างกว้างขวางและส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลจะเป็นการทลายเขตแดนทั้งหมด องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ อ้อม และซ่อนทับของสิ่งที่ทำในอดีต ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจริงไม่ใช่แค่การคาดเดา เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

(7) มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยเลียนแบบแนวทางการปฏิบัติขององค์กรระดับโลก จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการและปรับปรุงกระบวนการประเมินสุขภาพโดยรวมขององค์กร รวมทั้ง ค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

(8) มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยการแต่งตั้งผู้นำในการขับเคลื่อนในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทั่วทั้งระบบขององค์กร ไม่ใช่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น

(9) จัดเตรียมทรัพยากรให้พร้อมต่อการใช้งานและใช้จ่ายทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนและวิเคราะห์การใช้จ่ายทรัพยากรที่สำคัญและจัดสรรอย่างเพียงพอ

4) เทคโนโลยี คุณลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสำหรับองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่

(1) ใช้ระบบ ICT ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ICT เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน ทำให้องค์กรสามารถขยายขอบเขตและยกระดับองค์กร รวมทั้ง เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจะต้องสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายและน่าเชื่อถือ มีระบบสำรองข้อมูลเพื่อรองรับกับสถานะฉุกเฉินสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

(2) ปรับปรุงระบบ ICT ให้ง่ายต่อการใช้อย่างง่าย ด้วยการพัฒนาระบบ ICT ร่วมกับผู้ใช้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน สามารถสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า ปัจจัยสำคัญคือ องค์กรจะต้องสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถใช้และประยุกต์ใช้ระบบ ICT อย่างถูกต้อง

5) *ภาวะผู้นำ* คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำสำหรับองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่

(1) *สร้างความไว้วางใจและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในทุกระดับ* โดยใช้รูปแบบความร่วมมือและการประนีประนอมระหว่างกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงของสมาชิกองค์กร ให้ความสำคัญกับผลงานของบุคลากร และตระหนักถึงความสำเร็จของบุคลากร

(2) *มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากร* พฤติกรรมของผู้นำย่อมส่งอิทธิพลต่อบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องประพฤติตนอยู่ในหลักศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี ในขณะเดียวกัน ผู้นำจะต้องแสดงความมุ่งมั่น กระตือรือร้น อดทน ไม่กลัวที่จะทำงานหนัก ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

(3) *กล้าตัดสินใจ* ผู้นำต้องมีความกล้าหาญ ความคิดริเริ่ม โดยเฉพาะเมื่อยามที่ประสบปัญหา ผู้นำจะต้องตัดสินใจอย่างความเร็ว ไม่ลังเล ในขณะเดียวกันจะต้องประสานความร่วมมือกับทุกๆ ฝ่าย ควบคุม ติดตามผล สิ่งสำคัญต้องตอบคำถามได้ว่า การตัดสินใจทุกสิ่งเป็นเหตุผลที่ดีสำหรับองค์กรอย่างไร

(4) *ให้ความช่วยเหลือบุคลากร* โดยการสนับสนุน ฝึกสอน และอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ปกป้องคุ้มครองจากการแทรกแซงจากภายนอก ให้ข้อคิดเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานแก่บุคลากร

(5) *กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่สูง* เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อดทนกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อผลักดันความเป็นเลิศ สร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร และให้ความท้าทายในการทำงาน

(6) *แบ่งปันวิสัยทัศน์* โดยการสื่อสารค่านิยมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ได้รับการยอมรับโดยสมาชิกในองค์กร โดยการอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรพยายามบรรลุ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะที่สร้างสรรค์และจัดข้อกั่วงวลก่อนที่พวกเขาลงมือปฏิบัติ

(7) *สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร* โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลองผิดลองถูก กล้าที่จะเสี่ยงและพร้อมที่จะรับความเสี่ยงด้วยตัวเอง ไม่ปิดบังความผิดพลาดขึ้น เห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างความอดทนต่อความล้มเหลวและความพ่ายแพ้

(8) *สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร* โดยการระดมความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ปลดปล่อยพลังและความสามารถร่วมกัน เพื่อเพิ่มผลผลิต ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร

(9) สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร สร้างโอกาสในการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการหมุนเวียนงานและเพิ่มคุณค่าให้กับโครงการ ระบุศักยภาพที่สอดคล้องกับโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินงานในอนาคต

(10) กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงความสำคัญในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพราะเสมือนเป็นการต่ออายุขององค์กร ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานต้องมีความยืดหยุ่น สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(11) มีทีมงานที่เป็นมืออาชีพ และมีความหลากหลาย โดยการสร้างทีมผู้บริหารที่เพียบพร้อมด้วยทักษะและค่านิยมร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยให้เห็นถึงความซับซ้อนในการดำเนินงานและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

(12) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ผู้นำที่ดีจะสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับวัตถุประสงค์ของบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างองค์กรกับบุคลากร

(13) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่หยิ่งยโส ไม่วางอำนาจ แต่แสดงให้เห็นถึงความความเป็นมืออาชีพตระหนักถึงข้อจำกัดของตัวเอง เรียนรู้ รักษาระเบียบวินัยและมุ่งมั่นต่อการทำงานเป็นทีม

(14) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผลลัพธ์ โดยการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของบุคคลและทีมอย่างชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างละเอียดและทั่วถึง

(15) ชื่นชม ให้รางวัล สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และมีมาตรการสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามภาระ รับผิดชอบของตัวเอง

6) บทบาทของบุคคล คุณลักษณะสำคัญของบทบาทของบุคคลสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ได้แก่

(1) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการแสดงเจตนามุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ระบุความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร และแสวงหาวิธีการเพื่อให้สามารถเข้าถึงสิ่งเหล่านั้น กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยการส่งเสริมให้เกิดการทดลองและวิจัยอันเป็นการแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ๆต่อไป

(2) ดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร โดยการระบุคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการก่อน จากนั้นค่อยคัดเลือกและรักษาไว้และใช้ประโยชน์จากพวกเขา

ต่อไป และสร้างมาตรฐานที่สูงสำหรับการว่าจ้างและฝึกอบรมบุคลากร และตรวจสอบความสามารถของบุคลากรแต่ละคนว่า ควรจะได้รับการเติมเต็มในส่วนใด

(3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยการเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเชิงโต้ตอบ มีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจ มีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้ในประเด็นที่สำคัญต่อองค์กร

(4) สร้างสถานที่ให้ความมั่นคงสำหรับบุคลากร โดยการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการสามารถให้ความมั่นคงสำหรับเขาได้ หลีกเลี่ยงการปลดพวกเขา (จนกว่าจะไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้)

(5) ยึดมั่นในคุณค่าขององค์กร โดยการมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ยังคงการทำได้ดีที่สุด ตรวจสอบให้แน่ใจว่าความสามารถหลักใดคือกาวองค์กร ผลักดันให้บุคลากรรักษาและพัฒนาความสามารถหลักเหล่านั้น

(6) พัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นต้องทำให้แน่ใจว่าบุคลากรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลายและฝึกความคล่องตัวโดยการวาดบทเรียนจากอดีต

(7) กำหนดค่านิยมให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ ค่านิยมองค์กรเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งช่วยให้บุคลากรตระหนักว่าตนมีความรับผิดชอบและหน้าที่ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร รู้ว่าแต่ละกิจกรรมมีส่วนร่วมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับความสามารถหลัก และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนสำหรับการมีส่วนร่วมของกลุ่มและบุคคล

7) ปัจจัยวัฒนธรรม คุณลักษณะของวัฒนธรรมสำหรับองค์กรสมรรถนะสูงได้แก่

(1) มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลที่มีข้อมูลมากที่สุดและรับรู้สถานการณ์ที่ดีที่สุด อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ท้าทายและรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของ ประเด็นสำคัญคือ จะต้องกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจให้ชัดเจน คัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพและไวใจได้ รายงานผลอย่างตรงไปตรงมา

(2) ค่านิยมหลักที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน สิ่งนี้จะทำให้เกิดรูปแบบการทำงานที่แบ่งปันกันภายในองค์กร บุคลากรมีความผูกพันกับค่านิยมหลัก อันจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

(3) พัฒนาและขับเคลื่อนองค์การด้วยหลักสมรรถนะ อย่าสันนิษฐานว่าความสำเร็จคือถาวร และจงตระหนักว่าไม่มีอะไรเป็นอมตะ ดังนั้น องค์การจะต้องละทิ้งความเฉื่อยและความพึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ และมุ่งมั่นในการสร้างความเป็นเลิศโดยการพัฒนาคูคลากรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

(4) สร้างวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใส โดยการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญให้บุคลากรได้รับรู้และเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายอย่างเปิดเผย และสร้างจริยธรรมความรับผิดชอบในการรายงานข้อผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา

(5) สร้างความรู้สึกและอัตลักษณ์ขององค์การร่วมกัน ด้วยการเพาะปลูกและหล่อหลอมรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว ขจัดการเมืองโดยการสร้างความชอบธรรมที่แท้จริง อันจะเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

8) แนวทางการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางสำคัญในการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

(1) มุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า โดยการเรียนรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี มุ่งเน้นไปที่การรักษาความภักดีของลูกค้าด้วยการสร้างความพึงพอใจอย่างเหนือความคาดหมาย สร้างมาตรฐานที่สูงสำหรับการติดต่อกับลูกค้าและแสดงให้เห็นถึงและส่งเสริมวัฒนธรรมของการมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่าที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์การ และร่วมมือกับพวกเขาเพื่อเกิดการปรับปรุงในการตอบสนองลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สร้างภาพลักษณ์และการยอมรับที่มีมูลค่าสูงในหมู่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับราคาและประสิทธิภาพ

(2) รักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำความเข้าใจกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพวกเขา สร้างความสมดุลในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต่างกัน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทางการเงินที่สำคัญต่อเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น พัฒนาชื่อเสียงขององค์การ โดยเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม

(3) มั่นตรวจสอบสภาพแวดล้อมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันถ่วงที โดยการสำรวจตลาดเพื่อทำความเข้าใจบริบทของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ สร้างความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่ายในการแบ่งปันข้อมูลเชิงลึก มีระบบเตือนภัยและมีความไวต่อการรับรู้

ความเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งระบุแนวโน้มนและคาดการณ์สถานการณ์เหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันถ่วงที

(4) เลือกลงขันและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดในตลาด โดยทำการเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติองค์การที่โดดเด่น ด้วยวิธีนี้จะเป็นการยกระดับองค์การให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่สูง อีกทั้งเป็นการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของกลุ่ม อันจะเป็นการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

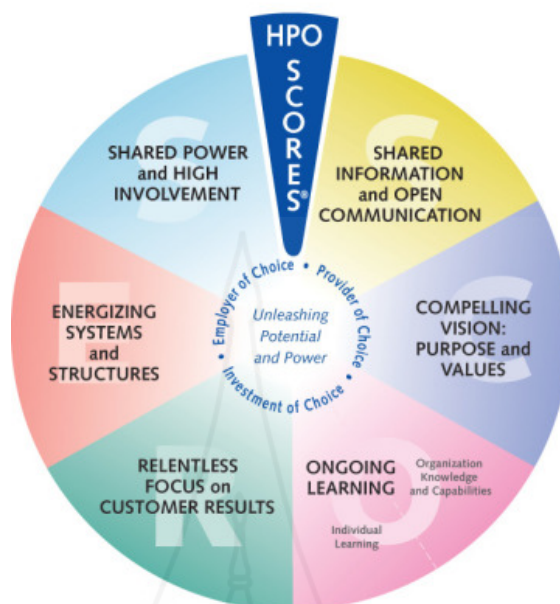
(5) แสวงหาโอกาสในการสร้างความเป็นหุ้นส่วน การมีหุ้นส่วนเข้าดำเนินงานร่วมกันย่อมดีกว่าการดำเนินงานเพียงลำพัง ดังนั้น องค์กรต้องมองหาพันธมิตรที่ดีที่สุดขององค์กรและแบ่งปันวิสัยทัศน์กัน และก้าวสู่ความสำเร็จไปพร้อมๆกัน

(6) มองหาโอกาสในการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ ที่เสริมจุดแข็งขององค์กร อาจจะเป็นรูปแบบการควบรวมกิจการหรือเข้าซื้อกิจการ จากนั้น พัฒนาระบบให้สอดคล้องกัน และใช้ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่การดำเนินธุรกิจ

1.2.12 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ Blanchard และ Don Carew

ในหนังสือ Leading at a higher Level (2007) (แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ) Ken Blanchard ได้อภิปรายแนวความคิดองค์การสมรรถนะสูงของ เกริว และคณะ (Don Carew & et al., 2007) ที่ได้นำผลการวิจัยมาสร้างโมเดลที่เรียกว่า HPOs SCORES Model โดยเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มี 6 ประการ ได้แก่ 1) S=Shared Information and Open Communication การแบ่งปันข้อมูลรวมกันและการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2) C=Compelling Vision วิสัยทัศน์ที่ทรงพลัง 3) O= Ongoing Learning ไม่หยุดยั้งการเรียนรู้ 4) R= Relentless Focus on Customer Results ให้ความสำคัญต่อลูกค้า 5) E= Energizing Systems and Structures การเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง 6) S= Shared Power and High Involvement การแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วมสูง ดังภาพ (Blanchard, 2007)

The HPO SCORES® Model



ภาพที่ 2.10 HPOs SCORES Model

ที่มา; The HPO SCORES® Model, <https://images.app.goo.gl/5YnfsTiREXWPwoyv7>

สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2562

มีรายละเอียดดังนี้

1) การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดกว้าง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ ยังมีข้อมูลมากเท่าใด ก็จะมีพลังและความสามารถที่จะทำให้การตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้มากเท่านั้น สำหรับองค์กรสมรรถนะสูงการเปิดกว้างทางการสื่อสารเปรียบเสมือนเส้นที่สำคัญขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจะถูกเตรียมไว้สำหรับทุกคนที่ต้องการเข้าถึงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายจะช่วยสร้างความไว้วางใจ และเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตนเสมือนว่า พวกเขาเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้พวกเขารู้ถึงขอบเขตของความเสี่ยงและอันตราย ทำให้องค์กรมีความกระฉับกระเฉง มีความยืดหยุ่นและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2) วิสัยทัศน์ที่ทรงพลัง เป็นเสมือนสัญลักษณ์ขององค์กรสมรรถนะสูง เป็นสิ่งที่จะตอบคำถามที่ว่า อะไรคือประเด็นสำคัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีพลังตื่นตัว และอยากอุทิศตัว บุคลากรสามารถบรรยายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ มองเห็นบทบาทของตัวเองในการสนับสนุนได้อย่างชัดเจน ทำให้พวกเขารู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าองค์กร และ

เมื่อทุกคนช่วยกันสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายในอนาคตและคุณค่าขององค์กรแล้ว ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนา สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำพาให้ทุกๆ คนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

3) *ไม่หยุดยั้งการเรียนรู้* องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ และถ่ายทอดไปยังทุกส่วนขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรจะแตกต่างกับการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งองค์กรสมรรถนะสูงจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งสองรูปแบบ อันจะช่วยให้บุคลากรมีความกระหายที่จะเดินไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิม

4) *ให้ความใส่ใจต่อลูกค้า* ไม่ว่าจะเป็้องค์กรประเภทใดก็ตาม สิ่งที่สำคัญคือองค์กรจะต้องรู้ว่าของลูกค้าขององค์กรคือใคร และจะวัดผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร การให้ความใส่ใจต่อลูกค้าจะทำให้้องค์กรสร้างผลลัพธ์ที่ดี แต่สำหรับองค์กรสมรรถนะสูงจะมีวิธีการที่สร้างผลลัพธ์ที่เหนือกว่า โดยการมองความต้องการจากมุมมองของลูกค้า

5) *เพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง* ในองค์กรสมรรถนะสูงจะจัดวางระบบโครงสร้าง กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรสามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยง่าย และจะช่วยเสริมความสามารถในการรับมือกับปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสได้ดียิ่งขึ้น

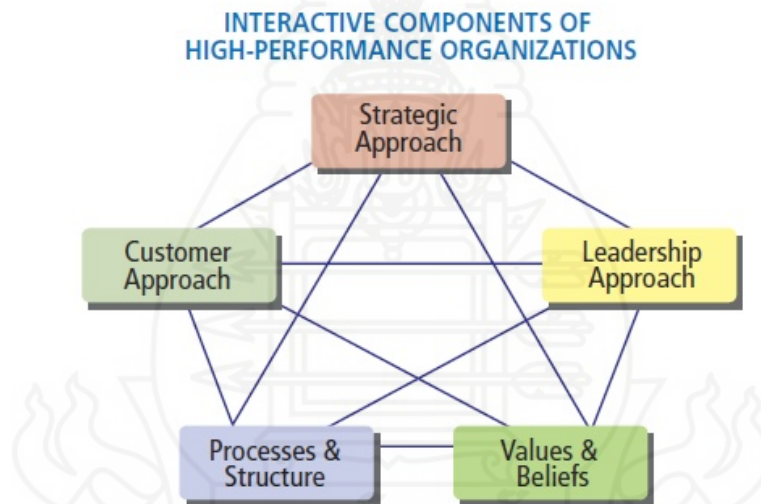
6) *การแบ่งปันอำนาจและมีส่วนร่วมสูง* ในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจออกไปตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่จำกัดอยู่เฉพาะที่บุคลากรระดับสูง การรวมอำนาจและการใช้อำนาจจะถูกปรับใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบประสานความร่วมมือ ก่อให้เกิดความคล่องตัวและการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เมื่อบุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย มาตรฐานการทำงานและขอบเขตอำนาจ ได้รับอนุญาตในการตัดสินใจต่อสิ่งที่กระทบต่อพวกเขา และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจได้ จะช่วยเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ บุคลากรให้ความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลลัพธ์แห่งสำเร็จ

อย่างไรก็ดี ในความเห็นของ Blanchard การที่จะทำให้้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามตัวแบบ HPOs SCORES ได้นั้น ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากที่จะควบคุมให้องค์กรพุ่งตรงในทิศทางนั้น ในองค์กรสมรรถนะสูง บทบาทความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการจะมีความแตกต่างจากผู้นำตามธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรทั่วไป ไม่มีคัมภีร์อยู่กับความยิ่งใหญ่หรือการเป็นผู้นำที่โดดเด่นกว่าใคร แต่ใส่ใจกับการสร้างองค์กรที่มีวิสัยทัศน์อันมั่นคงเหนือกว่าผู้นำแบบอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ต้องอุทิศตัวสร้างคุณค่าขององค์กร ต้องทุ่มเทและส่งเสริมจิต

วิญญานแห่งการค้นพบ และการรู้จักตั้งคำถามให้กับบุคลากร ต้องช่วยให้ผู้อื่นรู้จักการคิดนอกกรอบ ทำตัวประจูดอาจารย์ และนักเรียนที่ต้องไขว่คว้าหาความรู้อยู่เสมอไปพร้อมๆกัน ต้องแสดงความเป็นผู้นำ ต้องมีความเข้มแข็งที่จะยืนหยัดในการตัดสินใจและดำรงไว้ซึ่งคุณค่า และทำให้บุคลากรทุกคนพึงความสนใจไปที่กลางเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงการนำไปตามสถานการณ์ที่เผชิญได้ นั่นคือ ผู้นำต้องวินิจฉัยเป็น ยึดหยุ่นเป็น และมีส่วนร่วมเป็น

2.1.13 แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association: AMA

American Management Association: AMA (2007) ได้ทำการสำรวจองค์การที่มีสมรรถนะสูงในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 1,369 องค์การ และได้จัดทำข้อสรุปว่า องค์การจีดีสมรรถนะสูงว่า ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ 1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) 2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) 4) กระบวนการ และโครงสร้าง (Processes & Structure) 5) ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs) ดังภาพ



ภาพที่ 2.11 แสดงองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ของ American Management Association

ที่มา: American Management Association (2007)

1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) การดำเนินตามยุทธศาสตร์ปัจจัยที่สำคัญในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยองค์การเหล่านี้จะมีแนวทางการดำเนินงานคือ กำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับปรัชญาการดำเนินงานขององค์การ แผนยุทธศาสตร์มีความละเอียด มีทิศทางที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง และมีดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ผลที่ได้จากการวิจัย พบว่า องค์การสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- (1) ปรัชญาขององค์การมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ
- (2) แผนยุทธศาสตร์ขององค์การมีความชัดเจน โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์มาอย่างดี
- (3) แนวคิดพื้นฐานของคำปรัชญาองค์การมีความสอดคล้องปรัชญาส่วนตัวของบุคลากร และเป็นคำปรัชญาที่ได้รับกล่าวถึง
- (4) บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ และรับรู้ข้อมูลที่จำเป็นที่ส่งต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
- (5) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับปรัชญาขององค์การ และจำเป็นในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ
- (6) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การตรงกับยุทธศาสตร์องค์การ
- (7) บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับปรัชญาขององค์การ และจำเป็นในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ

2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) ลูกค้าถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์การเกือบทุกประเภท แนวทางปฏิบัติขององค์การสมรรถนะสูงคือ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และไม่หยุดที่จะค้นหาความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการใช้ข้อมูลลูกค้ามาปรับปรุง พัฒนา และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่โดดเด่น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เกินความคาดหมาย ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า องค์การสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะด้านการเข้าถึงลูกค้า ดังนี้

- (1) เชื่อว่าธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เพื่อให้บริการลูกค้าเป็นหลัก
- (2) มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การที่ดีที่สุดในโลกในการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ดีที่สุดขององค์การ
- (3) ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เกินความคาดหมายของลูกค้า
- (4) มีกระบวนการในการประเมินและกำหนดความต้องการในอนาคตของลูกค้า
- (5) มีการกำหนดเป้าหมายลูกค้าอย่างถูกต้องแม่นยำในระยะยาว
- (6) ใช้ยุทธศาสตร์การฟังความคิดเห็นของลูกค้า และใช้ข้อมูลของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดคาค่างของลูกค้า และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ขององค์การ
- (7) กระบวนการภายในขององค์การออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด

(8) มีขั้นตอนและนโยบายที่ชัดเจน ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3) *ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership Approach)* ผู้นำจะต้องให้ความชัดเจนกับบุคลากรเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์กร และเชื่อมั่นว่าความคาดหวังจะได้รับการตอบสนอง ทำให้เชื่อว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กร โดยการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความสามัคคีระหว่างกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานที่ดี รวมทั้ง พยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ผลที่ได้จากการวิจัย พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ดังนี้

(1) มีความเข้าใจถึงจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชานำมาสู่การพิจารณา
มอบหมายงาน

(2) ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประจำในการปรับปรุง
ประสิทธิภาพในการทำงาน

(3) หน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร คือ การสร้างและค้นหา
แนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

(4) ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงทักษะและความสามารถในการทำงาน
และมีการจัดการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความเสี่ยงในการให้บริการลูกค้า

(5) ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร โดยการให้รางวัลสำหรับการบรรลุ
เป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า

(6) สื่อสารกับบุคลากรทุกคนให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวัง
(KPI) ด้านประสิทธิภาพขององค์กร

(7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการใช้วิจารณญาณของตนเอง
เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(8) ทำให้เชื่อว่าพฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรมีผลต่อองค์กร

4) *โครงสร้างและกระบวนการในการทำงาน (Structure and Processes)*
องค์กรสมรรถนะสูงจะมีการจัดโครงสร้างและจัดกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว อีกทั้งมีการออกแบบงานที่สร้างสรรค์ ช่วยเพิ่มคุณค่าต่อพนักงานและองค์กร มีการระบุมาตรการการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการสอนงานที่จำเป็นในการทำงานอย่างถูกต้อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผลที่ได้จากการวิจัย พบว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะด้านโครงสร้างและกระบวนการในการทำงาน ดังนี้

- (1) มาตรการด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน
- (2) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการสอนในส่วนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
- (3) ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นในผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้
- (4) บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลภายในองค์กรได้โดยง่าย ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงการทำงานของตน
- (5) เมื่อมีการเปลี่ยนงานภายในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าพวกเขาต้องทำอะไรเพื่อทำงานได้ดีในงานใหม่
- (6) บุคลากรทุกคนภายในองค์กรมีข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน
- (7) ตระหนักและให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าทุกกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร
- (8) มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง
- (9) กระบวนการภายในขององค์กรได้รับการออกแบบเพื่อให้เราสามารถทำงานร่วมกันได้ดีที่สุด
- (10) ตระหนักอยู่เสมอว่า ความสำคัญสูงสุดขององค์กรคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริการลูกค้าจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่ง
- (11) เราใช้เทคโนโลยีโซลูชันชั้นนำในการจัดการข้อมูลลูกค้า และพัฒนาให้เท่าทันอยู่เสมอ
- (12) มาตรการด้านประสิทธิภาพขององค์กรมุ่งเน้นกระบวนการภายในองค์กรและการรักษาลูกค้า
- (13) มีการใช้มาตรการโดยตรงและโดยอ้อม ในการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เช่น ค่าใช้จ่ายในการทดแทนการรับประกันหรือบริการเปลี่ยนสินค้า

5) ค่านิยมร่วมขององค์กร (Values & Beliefs) เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมรรถนะสูงจะใช้ประโยชน์จากค่านิยม และความเชื่อโดยการทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน ทำให้

บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เสริมสร้างความพร้อมต่อความท้าทายใหม่ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างให้บุคลากรมีค่านิยมด้านคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานที่ดี ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่า องค์กรสมรรถนะสูงมีคุณลักษณะด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ดังนี้

- (1) ค่านิยมร่วมช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความภักดีต่อองค์กร
- (2) ค่านิยมร่วมช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- (3) มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการแข่งขันภายใน
- (4) ทุกคนในองค์กรร่วมกันทำงาน โดยยึดมั่นค่านิยมร่วมเป็นสำคัญ
- (5) สร้างความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงของตลาดและคู่แข่ง
- (6) ขั้นตอนการปฏิบัติงานถูกการออกแบบโดยอาศัยข้อมูลและองค์ความรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม
- (7) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด
- (8) มีรูปแบบการสื่อสารที่มุ่งเน้นความรวดเร็วและถูกต้องในการทำงาน มากกว่ามุ่งเน้นการสื่อสารที่เป็นทางการ
- (9) บุคลากรมักพูดถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หาข้อมูล ความเห็นจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับประเด็นที่ส่งผลต่อองค์กร
- (10) มีลักษณะการทำงานที่อาศัยองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เพื่อความสำเร็จของงาน
- (11) มีความใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร
- (12) บุคลากรมีส่วนร่วมหรือแสดงความสนใจในกิจกรรมทางสังคมที่องค์กรได้รับการสนับสนุน โดยคิดว่าเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน
- (13) ยึดมั่นในมาตรฐานด้านจริยธรรมที่สูงที่สุดในองค์กร
- (14) บุคลากรในองค์กรไม่มีใครคิดที่จะบิดเบือนสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเอง

2.1.14 เกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงที่ใช้ในภาครัฐของไทย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปประเมินตนเอง รวมทั้งนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงานให้มีศักยภาพ และขีดความสามารถ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559) โดยมีองค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ และในบริบทที่รัฐบาลภายใต้การนำของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่ได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มาใช้ในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบท ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการได้นำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

1) การนำองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นกรอบแนวทางกำหนดบทบาทของผู้นำส่วนราชการในการกำกับดูแล ชี้นำและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน เป็นแบบอย่างด้านความโปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยนำนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์การ นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ ร่วมคิด วิเคราะห์ หาแนวทางในการแก้ปัญหาภาคประชาชน เพื่อให้ได้มุมมองในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย

2) จากยุทธศาสตร์ขององค์การสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน เป็นกรอบแนวทางให้องค์การมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที โดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม ปรับรูปแบบการทำงาน และนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการขับเคลื่อนเงินโยบาย

3) ระบบราชการ 4.0 เพื่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกรอบแนวทางเพื่อให้องค์การมีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุก

ในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ รวมทั้งมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

4) *ความสำเร็จขององค์กรด้วยการบริหารข้อมูล และองค์ความรู้* เป็นกรอบแนวทางเพื่อให้องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดในการติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา รวมทั้งมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานในรูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

5) *บุคลากร คือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของระบบราชการ* เป็นกรอบแนวทางเพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาศักยภาพในส่วนราชการ ให้ก้าวทันเทคโนโลยีมีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม และปฏิบัติงาน โดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

6) *ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการ และการสร้าง นวัตกรรม* เป็นกรอบแนวทางเพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการ เพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาความหมาย แนวคิดองค์การสมรรถสูง ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาใช้ตัวแบบองค์การสมรรถสูงของ American Management Association: AMA เป็นตัวแบบในการเป็นองค์การสมรรถสูงของกรมทางหลวง ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ แนวคิดองค์การสมรรถสูงของ American Management Association: AMA เป็นแนวคิดที่มีผู้ให้ความสนใจกันมาก ประการหนึ่ง และแนวคิดองค์การสมรรถสูงของ American Management Association: AMA เป็นผลสรุปจากการสำรวจองค์การที่มีสมรรถสูงในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 1,369 องค์กร เหมาะสมที่จะนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการเป็นองค์การสมรรถสูงของกรมทางหลวง ซึ่งประกอบ องค์กรประกอบ 5 ประการ คือ 1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) 2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) 4) กระบวนการ และ โครงสร้าง (Processes & Structure) 5) ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs)

2. แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management; NPM) ถือได้ว่าเป็น พาราไดม์ (Paradigm) ที่นักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับว่าเป็นแนวคิด ที่สอดคล้องกับบริบทการบริหารกิจการของภาครัฐในยุคปัจจุบัน

จุดเริ่มต้นของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาจากผลพวงของการเกิดสภาวะ เศรษฐกิจที่ตกต่ำ และมีการเรียกร้องให้ภาครัฐเข้ามาจัดการแก้ปัญหา แต่องค์การภาครัฐ ตลอดจน ระบบการบริหารงานภาครัฐแบบเดิมไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการ และแก้ปัญหา ดังกล่าว ได้ โดยแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นลูกค้า และผลลัพธ์ เป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ ปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง และ องค์การมีความเป็นอิสระมากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน และการนำวิธีการบริหารงาน ของภาคเอกชนมาใช้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) ดังนี้

Jonathan Boston (1996; อ้างใน นราธิป ศิริราม และคณะ, 2556) ได้สรุปให้เห็น สาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) มองว่าหลักบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็น นัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ
- 2) ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัย นำเข้า กระบวนการ และกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการให้ความสำคัญต่อการควบคุมในเรื่องของผลผลิต และผลลัพธ์แทน
- 3) ผู้บริหารภาครัฐควรให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถ หรือทักษะ การบริหารมากกว่าการให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว
- 4) ภาครัฐควรมอบอำนาจการควบคุมจากหน่วยงานส่วนกลาง ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารการดำเนินงาน
- 5) ภาครัฐจะต้องปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีขนาดเล็กลง โดยเฉพาะการปรับ หน่วยงานราชการให้อยู่ในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ และแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิง พาณิชยและไม่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจาก กันอย่างเด็ดขาด
- 6) เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมา บุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) ภาครัฐจะต้องเลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการบริหารงานกิจการภาครัฐ เช่น การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เป็นต้น

9) ภาครัฐจะต้องสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินมากขึ้น

10) ภาครัฐจะต้องสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

David Osborne and Ted Gaebler (1992; อ้างใน นราธิป ศิริราม และคณะ, 2556) ได้เสนอแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือที่รู้จักกันในชื่อ Reinventing Government ดังนี้

- 1) ระบบราชการต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
- 2) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของ มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นผู้รับบริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
- 3) ระบบราชการต้องมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
- 4) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)
- 5) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่ามุ่งสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government)
- 6) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)
- 7) ระบบราชการต้องดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ คือ มุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
- 8) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมพร้อมในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยตามแก้ปัญหา (an anticipatory government)
- 9) ระบบราชการต้องเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)
- 10) ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนระบบให้เป็นไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

คริสโตเฟอร์ สูด (1991; อ้างใน นราธิป ศรีราม และคณะ, 2556) ได้อธิบายหลักการและแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

- 1) ภาครัฐจะต้องมีการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ที่ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารอย่างอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารงาน
- 2) ภาครัฐจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานตามตัวชี้วัด
- 3) ภาครัฐจะต้องรับผิดชอบต่อผลงานมากกว่ากระบวนการ โดยการดำเนินงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่าการยึดติดในกระบวนการทำงานหรือกฎระเบียบ
- 4) ภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการควบคุมขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน
- 5) ภาครัฐจะต้องปรับโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องมีการปล่อยงานบางส่วนออกไปในรูปของการจ้างเหมางานจากภายนอก
- 6) ภาครัฐจะต้องเปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ เพื่อลดการผูกขาด และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- 7) ภาครัฐจะต้องปรับวิธีการและเทคนิคการบริหารจากภาครัฐกิจมาใช้ในการบริหารภาครัฐ
- 8) ภาครัฐจะต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างวินัยทางการใช้จ่ายงบประมาณ เน้นความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

Ewan Ferlie และคณะ (1996; อ้างใน สนธิ นวกุล, 2552) ได้สรุปสังเคราะห์ถึงเป้าหมายของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และจำแนกออกเป็น 4 ประเด็น คือ

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ในมีความทันสมัย นำวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาใช้ เน้นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ของงาน และสร้างวินัยในการใช้จ่าย เป็นต้น
- 2) การลดขนาดขององค์การภาครัฐและการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก โดยมุ่งเน้นให้ภาครัฐปรับเปลี่ยนระบบให้เป็นไปตามกลไกของตลาด เพื่อให้เกิดการแข่งขัน แยกภารกิจหลักที่ภาครัฐต้องดำเนินการเองกับภารกิจรองในการจ้างเหมาให้ออกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งจะทำให้อัตรากำลังของภาครัฐลดลง
- 3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการมุ่งให้ภาครัฐมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า เปิดช่องทางการสื่อสารจากล่างสู่บน รวมทั้ง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยม ในการทำงาน เป็นต้น

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน โดยการมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน และมองว่าประชาชนคือลูกค้า รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐ

จากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในข้างต้น สามารถสังเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์ความสอดคล้องแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง

ประเด็น	แนวทางตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	แนวทางตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง
1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - นำวิธีการบริหารจากภาครัฐกิจมาใช้ - มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน - กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน - ให้มีการแข่งขันตามกลไกตลาด - มุ่งการแสวงหารายได้ และสร้างวินัยทางการใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และค้นหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น - มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง - เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ดีกว่าทั้งทางด้านการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า
2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทีมงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก - กระจายอำนาจสู่หน่วยงานปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโครงสร้างองค์การที่ง่ายต่อการปรับตัว ยืดหยุ่น พร้อมต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อม - มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็น	แนวทางตามแนวคิดการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่	แนวทางตามแนวคิดองค์ การสมรรถนะสูง
3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับ ความสามารถ ทักษะการ บริหารของผู้นำ - ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ โดยทีม - เผื่อระวางปัญหาล่วงหน้า - สร้างแรงจูงใจและให้รางวัล ตอบแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ มีความมุ่งมั่นและกล้า ตัดสินใจ - ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ของสภาวะแวดล้อมและ พร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่ การปฏิบัติ - สร้างค่านิยมการทำงาน เป็นทีม - ส่งเสริมขวัญกำลังใจ โดยการ ให้รางวัลสำหรับการบรรลุ เป้าหมาย - เสริมสร้างการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
4. การให้ความสำคัญต่อ การบริการประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งตอบสนองความต้องการ ของประชาชนในฐานะ ลูกค้า - การมีส่วนร่วมของประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ ที่เกินความคาดหมายของ ลูกค้า - รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และใช้ข้อมูลของลูกค้า มากำหนดคาดหวังของลูกค้า และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ

จากตารางที่ 2.1 สามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงเป็นอย่างมาก และหากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่า แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงมีการกำหนดรายละเอียดที่มุ่งสู่การปฏิบัติมากกว่า ในขณะที่แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเป็นการกำหนดหลักการ โดยภาพกว้าง อาจกล่าวได้ว่า หากเปรียบเทียบแนวคิด

การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารงานภาครัฐแล้ว แนวคิดองค์การสมรรถนะสูงก็เปรียบเสมือนการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์การ

การวินิจฉัยองค์การ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงองค์การ เข้าใจในสภาพความเป็นจริงขององค์การ และพิจารณาว่าควรจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร จึงจะนำองค์การไปในทิศทางที่ถูกต้อง เสมือนแพทย์วินิจฉัยโรคของคนไข้ การวินิจฉัยองค์การจึงเป็นเสมือนการค้นหาสาเหตุของปัญหาและหาทางออก หากวินิจฉัยผิดพลาดก็จะเป็นผลเสีย และปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข ดังนั้น จึงต้องทำการวินิจฉัยอย่างละเอียด รอบคอบและถูกต้อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างแท้จริง (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558)

3.1 ความหมายของการวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความ ดังนี้

Cummings และ Worley (2009) กล่าวถึงการวินิจฉัยองค์การว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างบริหารองค์การและที่ปรึกษา เพื่อเกิดความเข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานขององค์การ ในการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นำมาวิเคราะห์และสรุป สำหรับการออกแบบการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลง (Design change intervention) การวินิจฉัยอาจมุ่งเป้าไปที่การค้นหาสาเหตุของปัญหาเฉพาะ หรือการประเมินองค์การหรือแผน เพื่อค้นหาพื้นที่สำหรับการพัฒนาในอนาคต

Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske (2012) ได้กล่าวสรุปถึงการวินิจฉัยว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ โดยการพูดคุย สังเกตการณ์ นำข้อมูลมาตีความเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง และนำมากำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาที่เหมาะสม รวมทั้ง กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง

Alderfer (1980; อ้างใน จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2558) การวินิจฉัยองค์การหมายถึง กระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูล เกี่ยวกับประสบการณ์ที่คนเหล่านี้มีต่อระบบงานที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นโดยคนในองค์การเอง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้เป็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

Harrison (1987; อ้างใน สุภภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2550) กล่าวถึง คำจำกัดความของการวินิจฉัยองค์การว่าเป็นกระบวนการที่ใช้แนวคิดและวิธีการด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การและหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

Harvey และBrown (2001; อ้างใน สุภภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2550) กล่าวถึง คำจำกัดความของการวินิจฉัยองค์การว่า เป็นแนวทางอย่างมีระบบที่จะเข้าใจและอธิบายสภาพปัจจุบันขององค์การ ค้นหาวิธีเพื่อแก้ปัญหา หาโอกาสและยกระดับการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ความคิดและเทคนิคต่างๆที่มีความหลากหลายตามขอบเขตของความเป็นระเบียบภายในพฤติกรรมศาสตร์ และงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจิตวิทยาสังคม การจัดการและการศึกษาขององค์การ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล การตีความหมาย ระบุขอบเขตของปัญหาและระบุศักยภาพในการดำเนินกิจกรรม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2558) ได้อธิบายถึงการวินิจฉัยองค์การว่า กระบวนการทำความเข้าใจองค์การอย่างเป็นระบบ การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ เพื่อการแก้ไข ในการหากลยุทธ์การพัฒนาองค์การที่เหมาะสม

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2547) กล่าวว่า การวินิจฉัยปัญหาขององค์การ คือ ความพยายามในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันขององค์การ พิจารณาว่าจุดแข็งขององค์การคืออะไร และบริเวณที่เป็นปัญหาคืออะไร วินิจฉัยระบบย่อยต่างๆ ที่รวมแล้วเป็นองค์การโดยส่วนรวม เช่น ระบบย่อยด้านเป้าหมาย ด้านกิจกรรมการงาน ด้านเทคนิควิทยาการ ด้านโครงสร้าง ด้านสังคม-มนุษย์ และสถานภาพภายนอก ความถูกต้องของการวินิจฉัยที่ถูกต้อง จะช่วยให้สามารถวางแผนใช้เทคนิคการสอดแทรกได้อย่างถูกต้อง

สุภภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2550) กล่าวถึงการวินิจฉัยองค์การว่า เป็นการประเมินการดำเนินงาน การจัดหาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน และปัญหาขององค์การ เพื่อประเมินสภาพปัจจุบันขององค์การ และหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ

จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น สรุปได้ว่า การวินิจฉัยองค์การ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์การ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินการขององค์การ นำมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุ นำไปสู่การวางแผนพัฒนาหรือยกระดับการดำเนินงานขององค์การต่อไป

3.2 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ

Hayes (2002) นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การ กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การในทุกระดับเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนมาก และเป็นไปไม่ได้ที่ทุกคนจะให้ความสนใจหรือเข้าใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งหมด องค์ประกอบหรือตัวแปรหลายอย่างที่อาจมีผลต่อการดำเนินการ

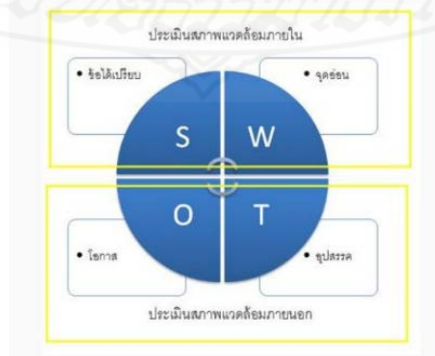
ขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาตัวแบบจึงเป็นการมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจที่ง่ายขึ้นว่า จำนวนองค์ประกอบหลักที่เป็นตัวแทนที่ดีของประเด็นนั้นๆ มีอะไรบ้าง องค์ประกอบเหล่านั้นมีสาเหตุ มีความสัมพันธ์ มีผลกระทบ หรือมีการโต้ตอบซึ่งกันและกัน อย่างไร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการโต้ตอบเหล่านี้คืออะไร และได้จำแนกตัวแบบวินิจฉัยของค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.2.1 ตัวแบบวินิจฉัยของค์การที่เน้นการประเมินสภาพแวดล้อม (Diagnosing organisation–environment fit) เป็นตัวแบบที่เน้นการประเมินสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PEST analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) และวงจรพฤติกรรมการแข่งขันของ Strebel's (Strebel's cycle of competitive behavior

1) *SWOT Analysis* เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กร จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกจะบ่งบอกถึงโอกาสและอุปสรรค

(1) สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ การจัดการ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรดังกล่าวอย่างเพียงพอหรือสามารถดำเนินการได้อย่างดีเยี่ยมแล้ว จะเป็นข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งขององค์กร ในทางตรงกันข้าม หากทรัพยากรดังกล่าวยังไม่เพียงพอหรือมีอุปสรรคในการดำเนินการ ก็จะเป็นข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนขององค์กร

(2) สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี หากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีส่งผลกระทบในแง่บวกต่อองค์กรแล้ว จะเป็นโอกาสต่อการดำเนินงานขององค์กร ตรงกันข้าม หากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีส่งผลกระทบในแง่ลบก็จะ เป็นภัยคุกคามหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 2.12 ตัวแบบวินิจฉัยของค์การ SWOT Analysis

ที่มา: การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis), จาก <https://images.app.goo.gl/5pndoSXotox5v1Vz5>

(2) *PEST Analysis* เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย (ทวิดา กมลเวช, มปป.)

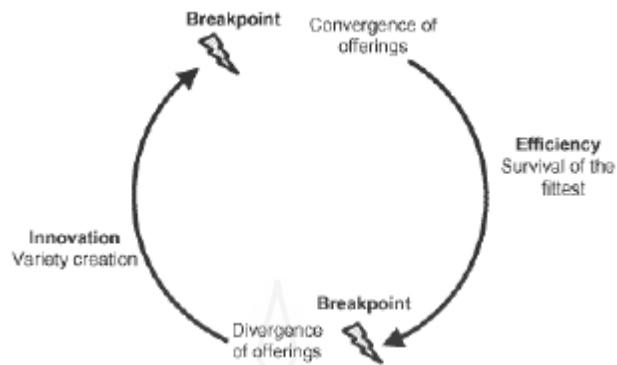
ก. *P – Politic*: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เป็นปัจจัยขึ้นอยู่กับสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายต่างๆ ทำให้องค์กรต้องคอยตรวจสอบ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับกฎหมาย และนโยบายของรัฐ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST เช่น สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาล อัตราการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

ข. *E – Economic*: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลกับทุกๆ องค์กรในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้จะช่วยให้้องค์กรสามารถวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ควรนำมาวิเคราะห์ เช่น ภาวะเงินฝืด ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงานของคนในประเทศ อัตราค่าแรงขั้นต่ำ เป็นต้น

ค. *S – Social*: ปัจจัยทางสังคม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าสภาพเป็นอย่างไร ซึ่งการศึกษาปัจจัยทางสังคมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านลบใดๆ ต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย โดยปัจจัยทางสังคมที่ควรนำมาวิเคราะห์ เช่น คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่ ทักษะคติต่อส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น

ง. *T – Technology*: ปัจจัยทางเทคโนโลยี เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อด้านเทคโนโลยีกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความพร้อมของเทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน จำเป็นต่อองค์กร การเข้าถึงและการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น

(3) *วงจรพฤติกรรมการแข่งขันของ Strebels (Strebels cycle of competitive behavior)* เป็นตัวแบบมีจุดมุ่งเน้นในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม และกำหนดจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงแผนงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถยังคงนำหน้าคู่แข่งไปหนึ่งก้าว ปัจจัยที่สำคัญของวงจรนี้ คือนวัตกรรม และประสิทธิภาพ (Hayes, 2002) ดังภาพ



ภาพที่ 2.13 วงจรพฤติกรรมการแข่งขันของ Strebel's (Strebel's cycle of competitive behavior)

ที่มา: Hayes (2002)

จุดเริ่มต้นของวงจรเกิดจากความแตกต่างและ/หรือการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ และมีผู้นำสิ่งเหล่านั้นมาสร้างโอกาสทางธุรกิจ สิ่งนี้กระตุ้นให้มีการคิดค้นและเพิ่มความหลากหลายจากนวัตกรรมนั้น เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และกระบวนการนี้จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ โดยจะมีการปรับปรุงเล็กน้อยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ จนถึง ณ จุดที่มูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการเริ่มลดลงหรือจุดพัก เนื่องจากคุณสมบัติที่ดีที่สุดของนวัตกรรมที่ใช้อยู่ถูกเลียนแบบโดยคู่แข่ง ขึ้นตอนต่อไปของวงจรเริ่มต้นเมื่อผู้ให้บริการอย่างน้อยหนึ่งรายเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพมากกว่านวัตกรรม การลดต้นทุนเป็นแนวทางที่สำคัญในการรักษาส่วนแบ่งการตลาด และเพิ่มผลกำไรในธุรกิจ การปรับปรุงระบบและกระบวนการดำเนินงาน จึงเกิดขึ้นกับทุกอย่างองค์กรในวงจรธุรกิจนั้น แม้ในบางช่วงเวลา จะเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กรหนึ่ง แต่ก็สร้างภัยคุกคามให้กับอีกองค์กรหนึ่ง อาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นที่อยู่รอดและองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะถูกขับออกจากธุรกิจ และเมื่อโอกาสส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น เริ่มชะลอ หรือเกิดจุดดักอีกครึ่งบางส่วนก็เปลี่ยนไปให้ความสนใจกับใช้นวัตกรรมใหม่ในการผลิตสินค้าและบริการอีกครั้ง และวงจรก็จะเกิดขึ้นๆ ไปเรื่อยๆ ซึ่ง Strebel ยังตั้งข้อสังเกตว่า การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างค่อยเป็นค่อยไป มักจะคาดการณ์ได้ง่ายกว่าความแตกต่าง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวไปสู่ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีความคล้ายคลึงกันกับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในขณะที่ความแตกต่างขึ้นอยู่กับการนำเสนอสิ่งใหม่ที่มีศักยภาพ และในช่วงแรกผู้ที่คิดค้นสิ่งใหม่อาจไม่เป็นที่รู้จักจนกว่าพวกเขาจะเสนอตัวกับลูกค้า

3.2.2 ตัวแบบวินิจฉัยองค์การที่เน้นการประเมินปัจจัยภายในองค์การเป็นหลัก
(*Diagnosing internal alignment*) ได้แก่ ตัวแบบ 7S (7S Model) ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การกล่อง 6 ใบของไวส์บอร์ด (Weisbord's Six-Box Model)

1) **ตัวแบบ 7S (7S Model)** เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 7 ประการภายใต้แนวคิดที่ว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์สอดคล้องประสานกันของปัจจัยภายในองค์การทั้ง 7 ประการ ดังนี้

(1) **ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy)** เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแผน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) **ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)** เป็นการพิจารณาถึงรูปร่างขององค์การ การจัดแบ่งหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา และการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้

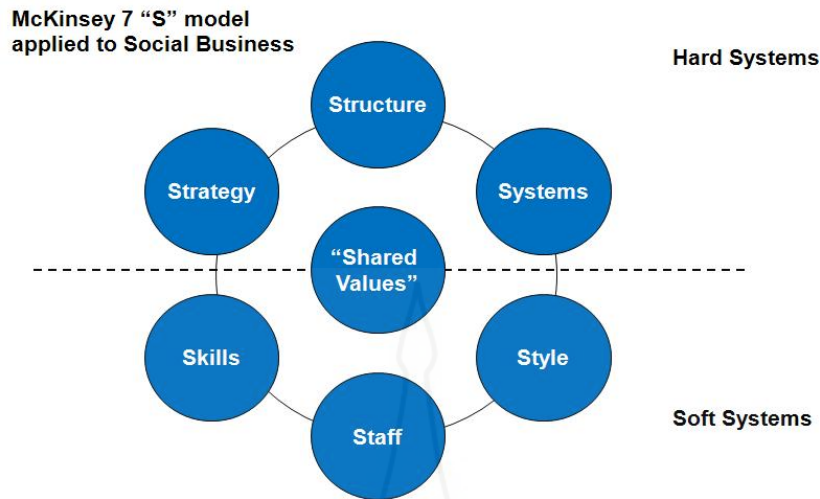
(3) **ด้านบุคลากร (Staff)** เป็นการพิจารณาถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การจัดวางบุคลากรให้เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) **ด้านรูปแบบการจัดการ (style)** เป็นการสังเกต วิเคราะห์รูปแบบการบริหารขององค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ อันเป็นการสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

(5) **ด้านระบบ (System)** เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การที่ทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการบริหารงบประมาณ

(6) **ด้านทักษะ (Skill)** เป็นการพิจารณาถึงความเชี่ยวชาญหรือความโดดเด่นในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวอีกนัยคือ เป็นการพิจารณาขีดความสามารถของบุคลากร ในอันที่จะขับเคลื่อนองค์การในประสบความสำเร็จ

(7) **ด้านค่านิยมร่วม (Shared value)** หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นความเชื่อหรือสิ่งที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน กลายบรรทัดฐานและพฤติกรรมโดยทั่วไปของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผลสำเร็จขององค์การ เพราะจะเป็นสิ่งที่ผูกโยงบุคคลต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน อันจะเป็นแรงผลักดันให้บรรลุประสิทธิผลขององค์การได้

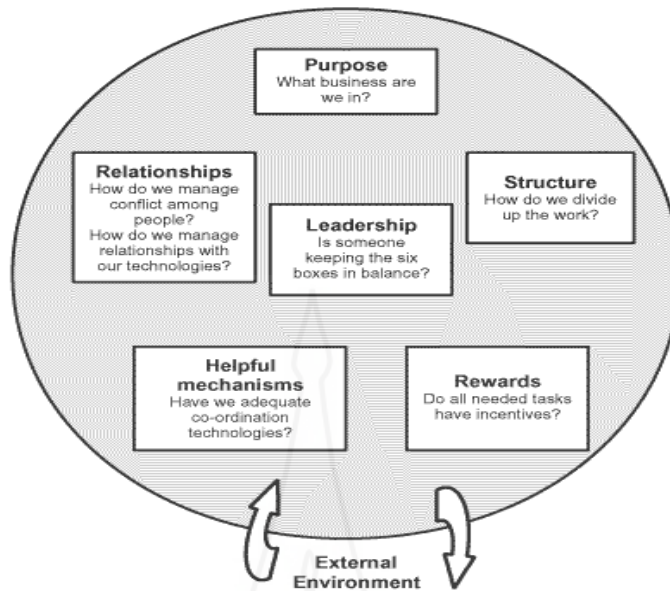


ภาพที่ 2.14 ตัวแบบวินิจฉัยองค์กร 7S

ที่มา: McKinsey 7S model, <https://images.app.goo.gl/3VLBCFu9RHDzNWin7>
เมื่อค้นเมื่อ 7 เมษายน 2561

2) *ตัวแบบการวินิจฉัยองค์กรกล่อง 6 ใบของไวส์บอร์ค (Weisbord's Six-Box Model)* ตัวแบบการวินิจฉัยองค์กรกล่อง 6 ใบ เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กรของ Marvin R. Weisbord เป็นการพิจารณาองค์ประกอบภายในองค์กร 6 ด้าน คือ จุดมุ่งหมายขององค์กร โครงสร้าง ความสัมพันธ์ การให้รางวัล ภาวะผู้นำ และกลไกเกี่ยวพัน ซึ่งได้รับผลกระทบจากบริบทของสภาพแวดล้อม (Burke, 1982; อ้างใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557)

หัวใจสำคัญของการวินิจฉัยอยู่ที่การหาความสัมพันธ์ของช่องว่างระหว่างระบบที่เป็นทางการกับระบบที่ไม่เป็นทางการ ช่องว่างดังกล่าวจะบ่งบอกถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร กล่าวคือ ยิ่งมีช่องว่างมากเท่าใด ก็จะบ่งบอกถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรมากเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ด้านโครงสร้างองค์กร จะพิจารณาระหว่างการใช้อำนาจตามแผนผังองค์กร กับการใช้อำนาจในความเป็นจริง ซึ่งไวส์บอร์คได้ตั้งคำถามในการวินิจฉัยของแต่ละด้าน ดังนี้



ภาพที่ 2.15 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์กรกลอง 6 ใบของไวส์บอร์ด์ (Weisbord's Six-Box Model)

ที่มา: Hayes (2002)

(1) จุดมุ่งหมายขององค์กร (Purpose) มีประเด็นคำถามสำคัญคือ

ก. เราจะดำเนินกิจกรรมหรืออยู่ในธุรกิจอะไร

ข. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมาย สมาชิกองค์กรเข้าใจพันธกิจ และ

จุดมุ่งหมายขององค์กรแค่ไหน

ค. การเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายใน สมาชิกในองค์กรสนับสนุน

เป้าหมายขององค์กรแค่ไหน

(2) โครงสร้าง (Structure) มีประเด็นคำถามสำคัญคือ

ก. เราแบ่งงานอย่างไร

ข. โครงสร้างมีความเหมาะสม/สนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

มากน้อยแค่ไหน

(3) ความสัมพันธ์ (Relationships) ไวส์บอร์ด์ได้แบ่งความสัมพันธ์เป็น

3 ประเภท ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายที่ทำงานแตกต่างกัน

และความสัมพันธ์ระหว่างคนกับธรรมชาติและเงื่อนไขของงาน ประเด็นคำถามสำคัญ คือ เราจัดการความ

ขัดแย้งระหว่างบุคคลอย่างไร ด้วยเทคโนโลยีอะไร

(4) รางวัล (Rewards) หรือสิ่งกระตุ้น (Incentive) มีประเด็นคำถามสำคัญคือ งานที่ต้องดำเนินการทุกอย่างมีสิ่งจูงใจหรือไม่ ประเด็นวินิจฉัยคือ ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างรางวัลที่องค์กรให้ เช่น รางวัลผลตอบแทนต่างๆ กับสิ่งที่สมาชิกคาดหวัง

(5) ภาวะผู้นำ (Leadership) มีประเด็นคำถามสำคัญคือ มีใครทำหน้าที่ให้ประเด็นต่างๆ อยู่ในสถานะสมดุลหรือไม่ โดยไวส์บอร์ด์เชื่อว่า งานหลักของผู้นำคือ ฝึมองสัญญาณเตือนภัยและรักษาความสมดุลระหว่างส่วนต่างๆ ซึ่งในประเด็นนี้ Selznick (1957; อ้างใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557) เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร 2) การแปลงเป้าหมายออกเป็นแผนงาน 3) การปกป้องความซื่อสัตย์ขององค์กร และ 4) การรักษาระเบียบที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งภายใน

(6) กลไกเกื้อหนุน (Helpful mechanism) มีประเด็นคำถามสำคัญคือ เรามีการประสานเทคโนโลยีอย่างเพียงพอหรือไม่ ได้แก่ ระบบงบประมาณ การจัดการสารสนเทศ การวางแผน การควบคุมงาน เป็นต้น ปัจจัยส่วนต่างๆ เหล่านี้ จะส่งเสริมสร้างให้สมาชิกทำงานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากกล่องวินิจฉัยต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลของไวส์บอร์ด์

กล่องการวินิจฉัย	ระบบที่เป็นทางการ	ระบบที่เป็นทางการ
1. จุดมุ่งหมาย	- ความชัดเจนของจุดมุ่งหมาย	- การเห็นพ้องกับจุดมุ่งหมาย
2. โครงสร้าง	- หน้าที่ แผนงาน หรือโครงสร้าง	- ลักษณะการทำงาน ในสภาพความเป็นจริง
3. ความสัมพันธ์	- ใครควรทำงานร่วมกับใคร ในเรื่องใด	- เขาทำได้ดีเพียงใด
4. การให้รางวัล	- รางวัลที่กำหนดไว้มี อะไรบ้าง	- รางวัลทางจิตใจเป็นอย่างไร คนในองค์กรรู้สึกอย่างไร
5. ภาวะผู้นำ	- ผู้บริหารจัดการอะไรอยู่	- แบบแผนการบริหารที่ควร จะเป็น เป็นอย่างไร

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กลไกการวินิจฉัย	ระบบที่เป็นทางการ	ระบบที่เป็นทางการ
6. กลไกเกี่ยวพัน	- ปัจจัยเกี่ยวพันต่างๆ ได้แก่ ระบบงบประมาณ การ จัดการสารสนเทศ การ วางแผน การควบคุมงาน เป็นอย่างไร	- ปัจจัยเกี่ยวพันต่าง ๆ ถูกใช้ ไปเพื่ออะไร - สามารถปฏิบัติได้จริง หรือไม่ - จะมีวิธีการปรับเปลี่ยน อย่างไร

ที่มา; Burke, 1982 (อ้างอิงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557)

3.2.3 *ตัวแบบวินิจฉัยองค์การที่ประเมินความเกี่ยวข้องกับตัวแบบระบบเปิด (Models that attend to both internal and external alignment)* ได้แก่ ตัวแบบการบูรณาการความเป็นพลวัตขององค์การของ Kotter (Kotter's Integrative Model of Organization Dynamics) และตัวแบบการเข้ากันได้ของเน็ดเลอร์และทัชแมน (Nadler and Tushman's congruence model of organisations) ได้แก่

1) *ตัวแบบการบูรณาการความเป็นพลวัตขององค์การของ Kotter (Kotter's Integrative Model of Organization Dynamics)* เป็นตัวแบบที่มีเจตคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งภายใต้ทฤษฎีระบบเปิด จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ขององค์การด้วย Kotter ได้พัฒนาตัวแบบการวินิจฉัยองค์การจากปัจจัยความเป็นพลวัตขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557)

(1) องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

(2) องค์ประกอบด้านบุคลากรและทรัพยากรที่จับต้องได้ ได้แก่ อาคาร โรงงาน สินค้าคงเหลือ และเงิน

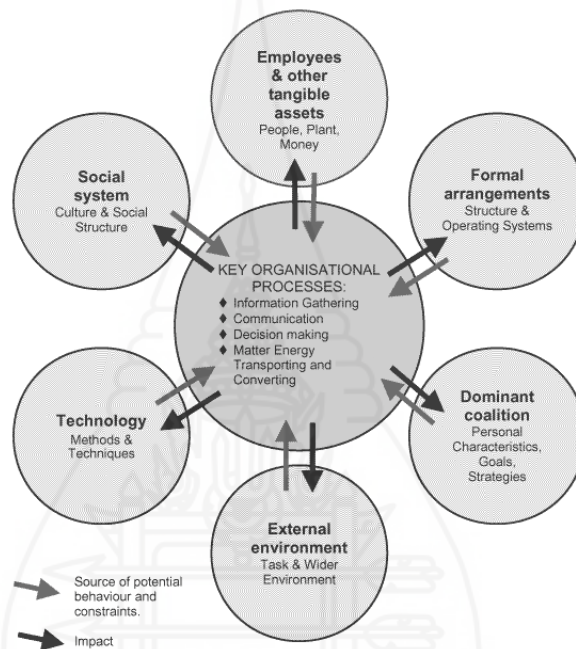
(3) องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ ได้แก่ การออกแบบงาน และระบบการปฏิบัติงาน

(4) องค์ประกอบด้านการร่วมมือ ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ศาสตร์

(5) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานและสภาพแวดล้อมทั่วไป (ซึ่งรวมถึงทัศนคติสาธารณะ ระบบการเมือง ฯลฯ)

(6) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร

(7) องค์ประกอบด้านระบบสังคมภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างทางสังคม

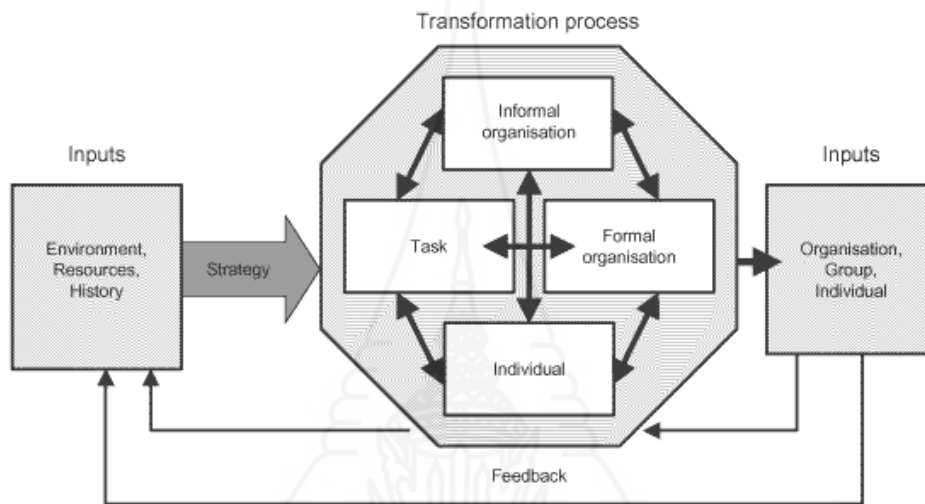


ภาพที่ 2.16 ตัวแบบการบูรณาการความเป็นพลวัตขององค์กรของ Kotter

ที่มา: Hayes (2002)

จากภาพ แสดงให้เห็นว่า กระบวนการที่สำคัญขององค์กรจัดอยู่ในหัวข้อย่อย 2 ส่วนคือ กระบวนการให้ข้อมูล เช่น การรวบรวมข้อมูล การสื่อสาร และการตัดสินใจ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง Kotter ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพขององค์กรสามารถกำหนดได้ในแง่ของลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งหมดของระบบเข้าด้วยกัน ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ องค์กรที่มีกระบวนการสำคัญที่โดดเด่นด้วยระดับประสิทธิภาพในการตัดสินใจและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างมีนัยสำคัญ ที่ทำให้องค์ประกอบโครงสร้างอื่นๆ มีความสอดคล้องกัน

2) *ตัวแบบการเข้ากันได้ของเน็คเคเลอร์และทัชแมน (Nadler-Tushman Congruence Model)* เป็นแบบวินิจัยองค์การที่นำแนวคิดทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในการวินิจัยองค์การ โดยมององค์การบนฐานคติ องค์การเป็นระบบเปิด องค์การได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยนำเข้าและองค์การก็มีส่วนร่วมต่อสภาพแวดล้อม โดยการให้ผลผลิต ดังนั้น หน้าที่ขององค์การ คือ กระบวนการแปลงรูปปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต ดังภาพ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557)



ภาพที่ 2.17 แบบจำลองความสอดคล้องกันของ Nadler และ Tushman

ที่มา: Hayes (2002)

(1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

ก. *สภาพสิ่งแวดล้อม* ลักษณะของสภาพแวดล้อมความคงที่ หรือเป็นพลวัตของย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางด้านการปฏิบัติงาน โครงสร้าง และนโยบายขององค์การ ซึ่งองค์การโดยทั่วไปมีสภาพแวดล้อมภายนอก 2 ประเภท คือ องค์การแม่ที่ใหญ่กว่า เช่น หน่วยงานระดับสำนักที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานระดับกรม และโลกภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาล คู่แข่ง เป็นต้น

ข. *ทรัพยากร* คือ สิ่งที่เอื้ออำนวยต่อองค์การ ได้แก่ วัตถุดิบ เทคโนโลยี บุคลากร เป็นต้น

ค. *ประวัติดขององค์การ* จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึง แบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ นโยบาย ประเภทบุคคลที่องค์การเลือกสรรเข้ามา หรือแม้แต่การตัดสินใจในช่วงวิกฤต เป็นต้น

ง. ยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการของการตัดสินใจในการกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้ง 3 ประการข้างต้น

(2) ปัจจัยผลผลิต ในการวิเคราะห์ผลผลิต เน้นเลอร์และทัชแมน ได้แยกประเด็นการวิเคราะห์ 4 ประเด็น ได้แก่ องค์การการทำหน้าที่ของระบบ พฤติกรรมกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และพฤติกรรมของบุคคลและผลกระทบ และได้เสนอแนวทางในการวัดประสิทธิผลของผลผลิต คือ การทำหน้าที่ของระบบ อาจพิจารณาจากประเด็นคำถาม 3 ข้อ ได้แก่

ก. องค์การบรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ดีเพียงใด เช่น เป้าหมายการผลิต ผลตอบแทนการลงทุน เป็นต้น

ข. องค์การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพียงใด

ค. องค์การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีเพียงใด

ส่วนการวัดประสิทธิผลในประเด็นอื่นๆ อาจจะวัดได้จากพฤติกรรมโดยตรง เช่น กลุ่มงานต่างๆภายในองค์การทำงานได้ดีเพียงใด ลักษณะความร่วมมือเป็นอย่างไร พฤติกรรมบุคคล เช่น อัตราการเข้า-ออกจางาน การขาดงาน เป็นอย่างไร

ก. กระบวนการแปลงรูป ทำหน้าที่ที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต โดยมีองค์ประกอบ 4 ส่วน และแต่ละส่วนก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

ก) งาน ประกอบด้วยงานที่ทำและลักษณะของงาน โดยมีมิติพื้นฐานของงาน คือ การพึ่งพิงกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทักษะงานที่ต้องการ และข้อมูลสำหรับการทำงาน

ข) บุคคล ประกอบด้วยความเหมือนและความแตกต่างของพนักงาน เช่น ระดับทักษะ ความรู้ ทักษะคิด เป็นต้น

ค) การจัดการ เป็นกลไกที่เป็นทางการ เพื่อสั่งการ ควบคุม จัดการ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ เช่น โครงสร้างทางการบริหาร การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ง) องค์การที่ไม่เป็นทางการ เป็นโครงสร้างทางสังคมภายในองค์การ ซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดไว้ เช่น การรวมกลุ่มคนตามความชอบ การรวมกลุ่มเพื่อเรียกร้องต่างๆ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์การมีลักษณะเป็นพลวัต การอธิบายองค์ประกอบของระบบยังไม่เพียงพอที่จำทำให้เห็นภาพขององค์การ เน้นเลอร์และทัชแมน ได้เสนอแนวคิด การเข้ากันได้ : แนวคิดของความสอดคล้องกัน เป็นเครื่องวัดความสอดคล้องระหว่างคู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปลงรูปแต่ละคู่ ตามขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยขององค์การ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ก. ความเป็นอิสระขององค์การ เป็นการตรวจวินิจฉัยว่าเป็นองค์การอิสระหรือเป็นหน่วยย่อยหรือฝ่ายของระบบใหญ่ อะไรคือขอบเขตและงานของระบบ และหากองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบหรือเป็นหน่วยงานย่อยขององค์การใหญ่แล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับหน่วยงานย่อยอื่นๆ เป็นอย่างไร

ข. การกำหนดลักษณะของตัวแปรสำคัญ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าและองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การมีอะไรบ้างที่เป็นส่วนสำคัญ และอะไร คือผลผลิตที่องค์การต้องการ

ค. การตรวจสภาพความสอดคล้องกัน ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

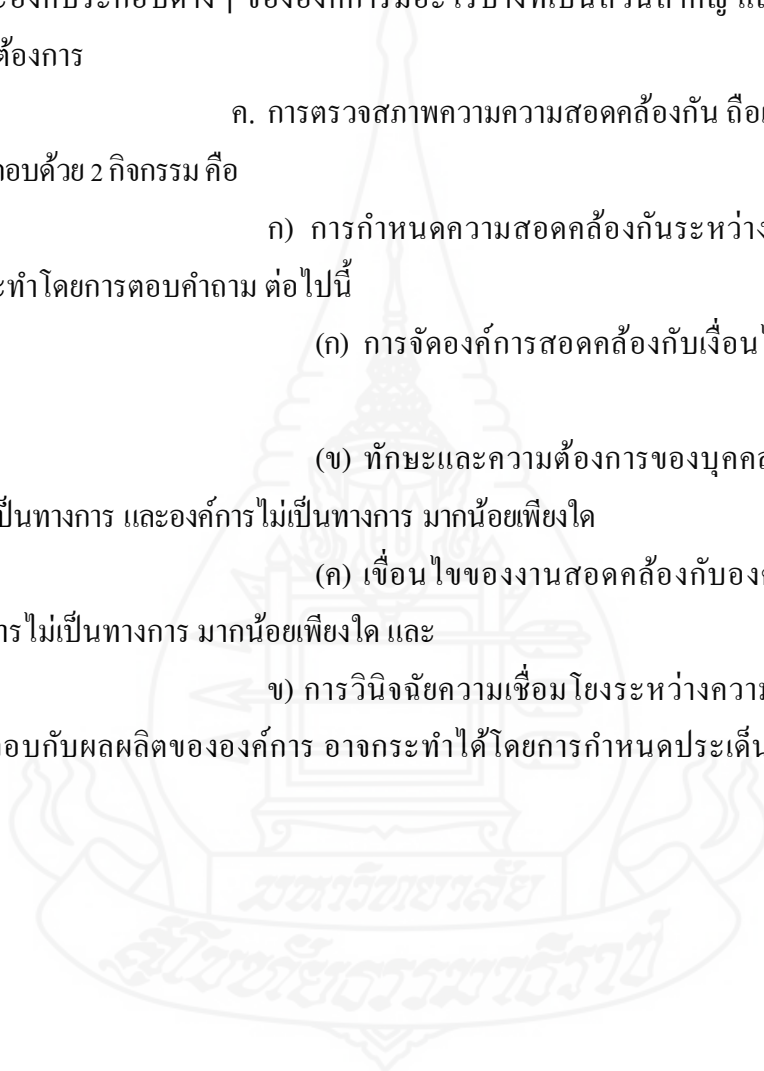
ก) การกำหนดความสอดคล้องกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งอาจกระทำโดยการตอบคำถาม ต่อไปนี้

(ก) การจัดองค์การสอดคล้องกับเงื่อนไขของงานมากนักเพียงใด

(ข) ทักษะและความต้องการของบุคคล สอดคล้องกับงานองค์การที่เป็นทางการ และองค์การไม่เป็นทางการ มากน้อยเพียงใด

(ค) เชื้อน ไขของงานสอดคล้องกับองค์การที่เป็นทางการ และองค์การไม่เป็นทางการ มากน้อยเพียงใด และ

ข) การวินิจฉัยความเชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องกันขององค์ประกอบกับผลผลิตขององค์การ อาจกระทำได้โดยการกำหนดประเด็นวินิจฉัย ตามตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างการวินิจฉัยความสอดคล้องกันตามตัวแบบของเน็คเลอร์และทัชแมน

ความสอดคล้องกันของ องค์ประกอบ	ประเด็นที่วินิจฉัย
1. บุคคลกับองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดองค์การทำให้ความต้องการของบุคคลบรรลุผลมากน้อยแค่ไหน 2. บุคคลรับรู้โครงสร้างองค์การชัดเจนหรือถูกบิดเบือนมากน้อยแค่ไหน 3. จุดมุ่งหมายของบุคคลกับองค์การสอดคล้องกันมากแค่ไหน
2. บุคคลกับงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานทำให้ความต้องการของบุคคลบรรลุผลมากน้อยแค่ไหน 2. บุคคลมีทักษะและความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของงานมากน้อยแค่ไหน
3. บุคคลกับองค์การที่ไม่เป็น ทางการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์การที่ไม่เป็นทางการทำให้ความต้องการของบุคคลบรรลุผลมากน้อยแค่ไหน 2. องค์การที่ไม่เป็นทางการทำให้ทรัพยากรของบุคคลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ไม่เป็นทางการมากน้อยแค่ไหน
4. งานกับองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดองค์การสอดคล้องกับความต้องการของงานหรือไม่ 2. การจัดองค์การจูงใจคนได้สอดคล้องกับความต้องการของงานหรือไม่
5. บุคคลกับองค์การที่ไม่เป็น ทางการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
6. องค์การที่เป็นทางการกับ องค์การที่ไม่เป็นทางการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จุดมุ่งหมาย ระบบรางวัล และโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ระบบรางวัล และโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ

ที่มา: Burke, 1982 (อ้างใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2557)

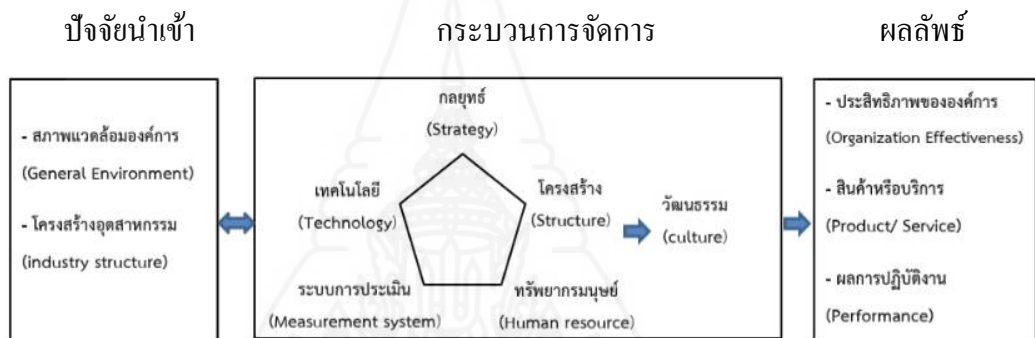
ผลจากการวินิจฉัยตามขั้นตอนในข้างต้น หากพบว่าคู่ใดไม่เข้ากันแสดงถึงผลงานขององค์การและผลงานของบุคคลมีน้อยกว่าที่ควรจะเป็นตรงข้ามกัน หากพบว่า มีความสอดคล้องกัน ก็จะแสดงถึงความมีประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากตัวแบบวินิจฉัยองค์กรในข้างต้นแล้ว ยังมีตัวแบบที่สำคัญ ได้แก่

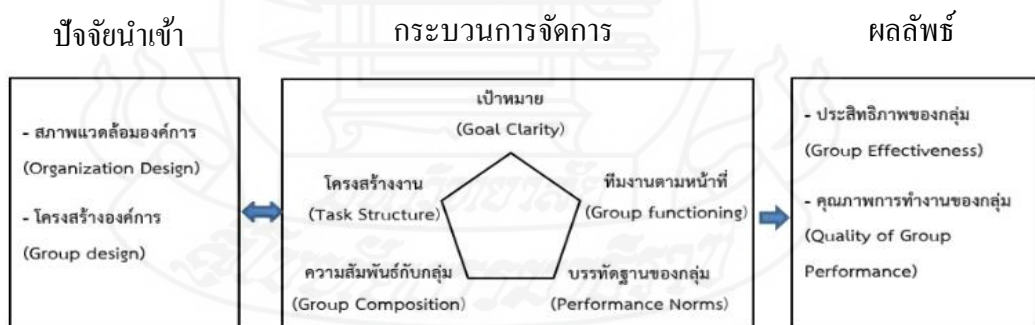
3.2.4 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์กรของ Cummings และ Worley

Cummings และ Worley (2009) ได้เสนอตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์กร (Model of Diagnosing Organization system) โดยได้แบ่งระดับการวินิจฉัยเป็น 3 ระดับ คือ การวินิจฉัยระดับองค์กร การวินิจฉัยระดับกลุ่ม และการวินิจฉัยระดับบุคคล โดยอาศัยมุมมองของทฤษฎีองค์การระบบเปิด ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการภายในองค์กร และผลลัพธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราษ, 2558) ดังนี้

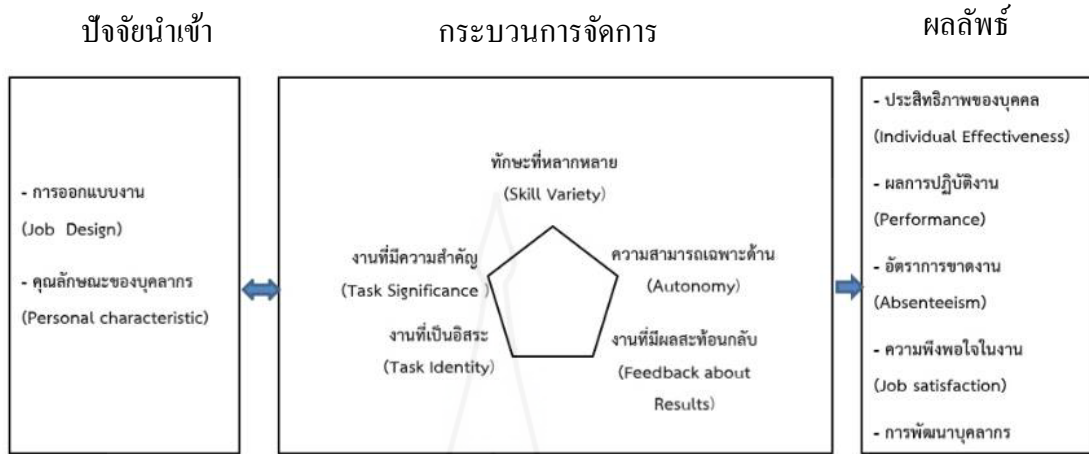
A : ระดับองค์กร



B : ระดับหน่วยงาน/กลุ่ม



C : ระดับบุคคล



ภาพที่ 2.18 ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์การ (Comprehensive Model for Diagnosing)

ที่มา: ปรับปรุงจาก เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558)

1) การวินิจฉัยระดับองค์การ เป็นวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ประกอบด้วยปัจจัยจากภายนอกทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์การไม่อาจควบคุมได้ เช่น สภาพสังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและการเมือง กฎระเบียบ และนโยบายรัฐบาล เป็นต้น และอีกปัจจัยหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (task environment) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างอุตสาหกรรม (industry structure) ประกอบด้วย อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of supplier) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of customer) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ (threats of substitutes product) การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Potential New Entrants) และความรุนแรงในการแข่งขัน (rivalry among competitors)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การถือเป็นปัจจัยการนำเข้า (Input) ที่องค์การต้องนำมาใช้ในกระบวนการพิจารณาออกแบบส่วนประกอบขององค์การ (Design Component) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการประเมิน เทคโนโลยี และระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายสำคัญ (Output) คือ ประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์การ ซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลผลิต ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2) การวินิจฉัยระดับกลุ่ม เป็นการวิเคราะห์ถึงการออกแบบทีมงาน การสร้างทีมงาน กระบวนการทำงานของทีมงาน เพื่อให้การทำงานของทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีของสมาชิกในทีม (Output)

ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่สำคัญในการออกแบบกลุ่ม นอกจากจะวิเคราะห์การออกแบบกลุ่มงานแล้ว การออกแบบองค์ประกอบภายในองค์กร ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการประเมิน เทคโนโลยี และระบบทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เป็นส่วนที่ต้องนำมาวิเคราะห์เช่นกัน เพราะเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบส่วนประกอบของกลุ่ม (Design Component) กล่าวคือ ยุทธศาสตร์องค์กรจะชี้แนะเป้าหมายของกลุ่ม เทคโนโลยีจะบ่งชี้ถึงลักษณะของงานของกลุ่ม โครงสร้างองค์กรจะระบุระดับของการประสานงานระหว่างกลุ่ม ในขณะที่ระบบการประเมินและระบบทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและการให้รางวัล ซึ่งในการออกแบบส่วนประกอบของกลุ่ม จะมีประเด็นในการพิจารณาที่สำคัญ คือ เป้าหมายของกลุ่มมีความชัดเจนแค่ไหน โครงสร้างการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นอย่างไร เป็นต้น

3) การวินิจฉัยระดับบุคคล เป็นการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) คือ ประสิทธิภาพของบุคคล ซึ่งอาจประเมินได้จากผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน อัตราการขาดงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

ประเด็นการพิจารณาที่สำคัญในการออกแบบงาน ได้แก่ การออกแบบงานเหมาะสมกับบุคคลหรือไม่ แนวโน้มของการทำงานเป็นกลุ่มเป็นอย่างไร ผู้รับผิดชอบงานแต่อย่างจะต้องมีความถนัดเฉพาะด้านหรือมีประสบการณ์เฉพาะด้านหรือไม่ เป็นต้น คำตอบในประเด็นดังกล่าว จะเป็นข้อมูลหลักในกระบวนการออกแบบส่วนประกอบของบุคคล (Design Component) ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงความหลากหลายของทักษะ งานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน ผลสะท้อนของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และระดับความสำคัญของงาน

แนวคิดประสิทธิผลองค์การของ Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske (2012) ที่เสนอมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกับความมีประสิทธิภาพขององค์การ โดยอธิบายว่า ปกติแล้วผู้จัดการมักจะประเมินประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลผ่านกระบวนการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาว่าใครควรได้รับการขึ้นเงินเดือน โบนัส และรางวัลอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ในความเป็นจริงแล้ว บุคคลไม่ได้ทำงานคนเดียว โดยแยกจากคนอื่นในองค์กร เพราะพนักงานจะทำงานกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องประเมินความมีประสิทธิภาพจากมุมมองอื่นด้วย นั่นคือ ประสิทธิภาพของกลุ่ม ในบางกรณีประสิทธิภาพของ

กลุ่มเป็นเพียงผลรวมของการมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหมดเท่านั้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มนักเคมีที่ทำงานคนเดียวในโครงการ ซึ่งแต่ละคนจะไม่เกี่ยวข้องกัน ประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพของนักวิทยาศาสตร์ที่แต่ละคนมี ในกรณีอื่นๆ ประสิทธิภาพของกลุ่มมีองค์ประกอบรวมมากกว่าผลรวมของการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลเพียงอย่างเดียว เช่น สายการประกอบที่ผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่รวมผลงานของแต่ละคนที่ทำงานในสายการผลิตเดียวกัน ดังนั้น คำว่าการทำงานร่วมกัน หมายถึง กรณีที่ผลรวมของการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลนั้น เป็นคำจำกัดความที่สรุปกันง่ายจนเกินไป

บุคคล และกลุ่ม เป็นองค์ประกอบขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การ จึงประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพของกลุ่ม อีกนัยคือ ประสิทธิภาพของทั้งสามระดับมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และประสิทธิภาพกลุ่ม ดังภาพ

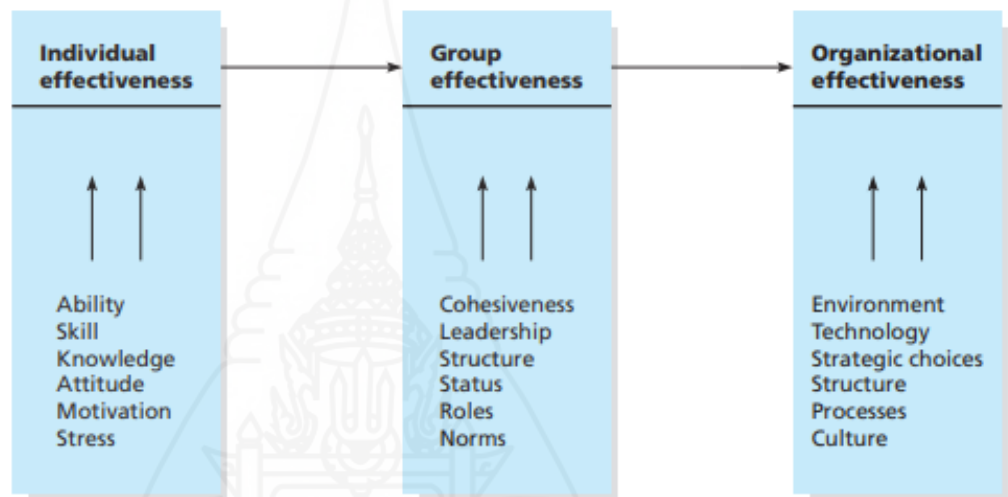


ภาพที่ 2.19 ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพในแต่ละระดับ

ที่มา: Gibson et al. (2012)

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์กันของประสิทธิภาพของทั้งสามปัจจัยในแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทงานที่ทำขององค์การ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น จากการทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีต่างๆ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพฤติกรรมองค์กร ตลอดจนงานวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุของประสิทธิภาพทั้งสามระดับ สรุปได้ดังนี้

1. ระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ทศนคติ แรงจูงใจ และความเครียด
2. ระดับกลุ่ม ได้แก่ ความผูกพัน ความเป็นผู้นำ โครงสร้าง สถานะ บทบาท และบรรทัดฐาน
3. ระดับองค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม



ภาพที่ 2.20 ปัจจัยของการมีประสิทธิภาพของแต่ละระดับ

ที่มา: Gibson et al. (2012)

3.2.5 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง (Nine Boxes Model)

Rummler, G. A. และ Brache, A. P. (1995) ได้นำเสนอตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง (Nine Boxes Model) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งองค์การ โดยใช้แนวคิดของระบบประสิทธิภาพของมนุษย์ (concept of human performance system: HPS) เพื่อชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระบบงาน โดยอธิบายว่า พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์เกิดจากปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ แรงกระตุ้น หรือสิ่งเร้าต่างๆ และมนุษย์จะมีการตรวจสอบการยอมรับต่อพฤติกรรมที่ถูกแสดงออกว่าเป็นบวกหรือลบ ผลของการยอมรับของพฤติกรรมดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคต (HPS อยู่ภายใต้กฎพฤติกรรม)

แสดงออกของผู้คนจะได้รับอิทธิพลจากผลกระทบ เช่นการแสดงผลการประเมินซ้ำเมื่อมีผลกระทบที่เป็นบวก เป็นต้น) การทำความเข้าใจต่อผลกระทบของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของมนุษย์ และการระบุว่า การเปลี่ยนแปลงใดที่จะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ต่อแบบจำลองของ Rummler และ Broche

Rummler และ Broche ได้ใช้แนวคิดของระบบประสิทธิภาพของมนุษย์ (concept of human performance system: HPS) พัฒนาตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง (Nine Boxes Model) ซึ่งแบ่งลักษณะการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ ระดับกระบวนการ และระดับงานหรือตัวบุคคล ระดับองค์การเกี่ยวข้องกับองค์การโดยรวม อาทิเช่น กลยุทธ์ เป้าหมายและมาตรการขององค์การโดยรวม ระดับกระบวนการเกี่ยวข้องกับการทำงานหลักขององค์การ ระดับงานหรือตัวบุคคลเกี่ยวข้องกับการดำเนินการบุคคล ซึ่งในแต่ละระดับของการปฏิบัติงานประกอบด้วยมิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการจัดการ โดยมองว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกระบวนการ และประสิทธิภาพของกระบวนการขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพของบุคลากร ดังนั้น การที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพ องค์การจะต้องให้ความสำคัญในทุกๆส่วน และมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกัน ดังตาราง

ตารางที่ 2.4 ความสอดคล้องกันระหว่างระบบการวินิจฉัยและประกอบด้วยมิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการจัดการ

มิติ	เป้าหมาย	การออกแบบ	การจัดการ
ระดับการวินิจฉัย			
ระดับองค์การ	กลยุทธ์ แผนการ ดำเนินงาน และตัวชี้วัด	โครงสร้างองค์กร และ รูปแบบองค์กรโดยรวม	แนวทางปฏิบัติในการ ตรวจสอบประสิทธิภาพ และการจัดการวัฒนธรรม การทำงานในองค์กร
ระดับกระบวนการ	ความต้องการของลูกค้า และธุรกิจ	การออกแบบ กระบวนการ การ ออกแบบระบบ และการ ออกแบบพื้นที่ทำงาน	ความเป็นเจ้าของ กระบวนการ การจัดการ กระบวนการ และการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

มิติ ระดับการวินิจฉัย	เป้าหมาย	การออกแบบ	การจัดการ
ระดับตัวบุคคล	ข้อมูลจำเพาะของงาน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ และ แผนพัฒนารายบุคคล	บทบาทและความ รับผิดชอบของงาน ทักษะ ที่จำเป็น ขั้นตอนการ ทำงาน เครื่องมือในการ ทำงาน และการฝึกอบรม บุคลากร	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ผลที่ตามมา การฝึกสอน และการ สนับสนุน

จิรประภา อัครบวร และคณะ ได้นำตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่องดังกล่าว มาพัฒนาประกอบกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award) มาเป็นเครื่องมือการวินิจฉัยองค์การในภาคราชการของประเทศไทย ภายใต้โครงการพัฒนาเครื่องมือและระบบการประเมินผลการพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินโครงการ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาเครื่องมือและระบบการวินิจฉัยองค์การแบบออนไลน์สำหรับส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้้องค์การในภาคราชการสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์การ (Opportunities for Improvement: OFIs) นำไปจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงองค์การได้ ซึ่งแบบสำรวจดังกล่าวมีผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามในแบบสำรวจ และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสำรวจจากตัวแทนข้าราชการ 10 กรม 10 จังหวัด จำนวน 563 คน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก (Reliability - Cronbach's Alpha Coefficient = 0.955) โดยมีประเด็นสำคัญของคำถาม ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง พัฒนาโดย จิรประภา อัครบวร และคณะ

ระดับการวินิจฉัย	มิติ	ประเด็นการวินิจฉัย
ระดับองค์การ	เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน - การสื่อสารวิสัยทัศน์ - การวางแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น – ระยะยาว
	การออกแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ความสอดคล้องของโครงสร้างส่วน ราชการ กับวิสัยทัศน์ - ความหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน - โครงสร้างส่วนราชการที่เอื้อต่อการทำงาน - การปรับปรุงกฎระเบียบให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
ระดับการวินิจฉัย	มิติ	ประเด็นการวินิจฉัย
ระดับกระบวนการ	การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วนราชการ - การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ - การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน - ความโปร่งใส มีจริยธรรมในการบริหารจัดการระดับส่วนราชการ
	เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - ความสอดคล้องของเป้าหมายหน่วยงานกับเป้าหมายส่วนราชการ - การกำหนดยุทธศาสตร์หน่วยงานที่มาจาก การรับฟังความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การกำหนดแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน - การจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ระดับการวินิจฉัย	มิติ	ประเด็นการวินิจฉัย
	การออกแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดภาระหน้าที่ระหว่างหน่วยงาน - การปรับปรุงกระบวนการ จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ - การจัดการความรู้ และนวัตกรรม - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
	การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน - การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรระดับหน่วยงาน - การสื่อสารระหว่างทีมงาน - การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
ระดับตัวบุคคล	เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลที่สอดคล้องกับหน่วยงาน
	การออกแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ความชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร - การกำหนดเป้าหมายงานที่เหมาะสม - การกำหนดเป้าหมายงานที่ทำหาย - ความชัดเจนในการประสานงาน - การออกแบบงาน - การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน - การออกแบบงานเพื่อทำงานทดแทนกันได้
	การจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์การทำงาน - การฝึกอบรมและพัฒนา - การเลื่อนระดับตำแหน่ง - ความผูกพันของบุคลากร

ในการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงนี้ ผู้ศึกษานำตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ 9 ช่อง พัฒนาโดย จิรประภา อัครบวร และคณะ มาประยุกต์ใช้ในการวินิจฉัยสภาพการดำเนินงานของกรมทางหลวง และหาความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงต่อไป

4. การกิจ อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างกรมทางหลวง

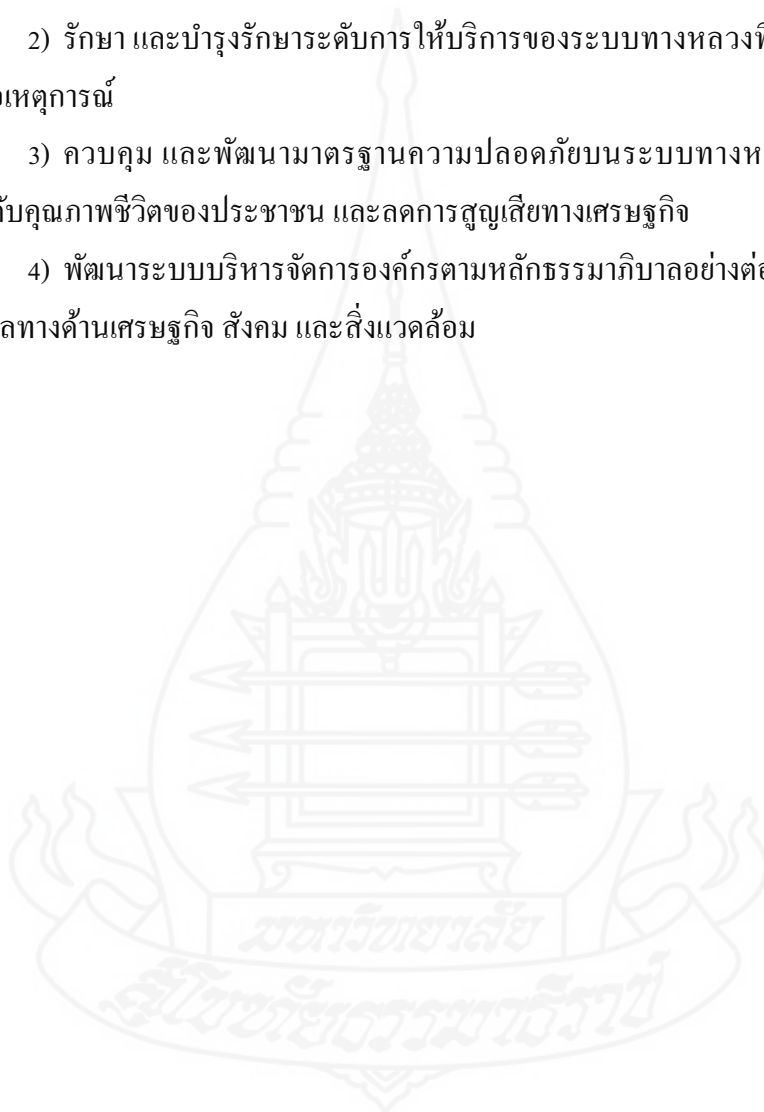
กรมทางหลวงเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง การก่อสร้าง และบำรุงรักษาทางหลวงให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวงกระทรวงคมนาคม พ.ศ.2558 กำหนดให้กรมทางหลวง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

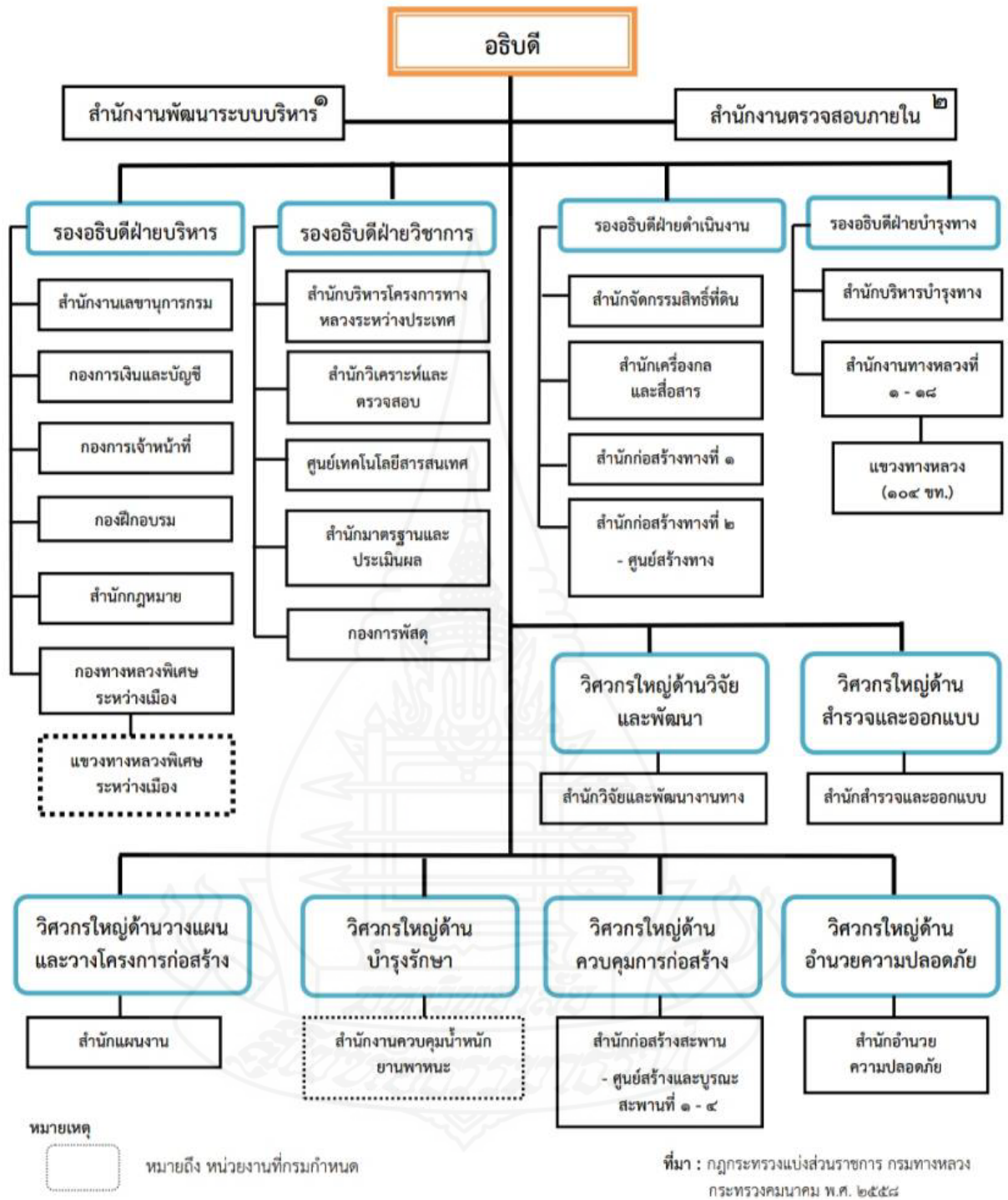
- 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยทางหลวงเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทางหลวงพิเศษทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงสัมปทาน รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิจัยและพัฒนางานก่อสร้าง บูรณะ และบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน และทางหลวงสัมปทาน
- 3) ร่วมมือและประสานงานด้านงานทางกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กรมทางหลวงถือเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีหน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง จำนวน 159 หน่วยงาน ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 28 หน่วยงาน และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานทางหลวง แขวงทางหลวง ศูนย์สร้างทาง และศูนย์สร้างและบูรณะสะพาน รวมจำนวน 131 หน่วยงาน (รายงานแผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง พ.ศ.2560-2564) โดยมีโครงสร้างองค์การดังภาพที่ 2.20 มีอัตราบุคลากรรวม 16,432 คน แบ่งออกเป็น ข้าราชการ จำนวน 6,847 คน พนักงานราชการ จำนวน 6,974 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 2,611 คน (จำนวนตามกรอบอัตรากำลังข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2563 ที่มา www.doh.go.th) มีระยะทางในความรับผิดชอบทั้งสิ้น 71,349.019 กม. (ข้อมูล ณ 1 พฤศจิกายน 2561 ที่มา www.doh.go.th)

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2560 – 2564 กรมทางหลวงได้ดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “ระบบทางหลวงที่สะดวกปลอดภัยเชื่อมโยงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ” โดยได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ดังนี้ (รายงานแผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง พ.ศ.2560-2564)

- 1) พัฒนาระบบทางหลวงให้เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว เพื่อระบบการเดินทางขนส่ง และโลจิสติกส์ที่สมดุลและสมบูรณ์
- 2) รักษา และบำรุงรักษาระดับการให้บริการของระบบทางหลวงที่รวดเร็ว ครอบคลุม และทันต่อเหตุการณ์
- 3) ควบคุม และพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยบนระบบทางหลวงอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และลดการสูญเสียทางเศรษฐกิจ
- 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงความสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม





ภาพที่ 2.21 โครงสร้างของกรมทางหลวง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2558

ที่มา: www.doh.go.th สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2561

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรศักดิ์ ษะมารัมย์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมและกำหนดสมมติฐานการวิจัยที่นำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในประเทศไทย ซึ่งได้สรุปประเด็นจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ประเด็นสำคัญที่ควรทำการทดสอบจำนวน 6 ตัวแปร คือ 1) คุณภาพการจัดการทั่วทั้งองค์กร 2) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและการเปิดกว้าง 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว 4) ความสามารถในการปรับปรุงและคิดค้นนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง 5) คุณภาพของระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล และ 6) ความพร้อมยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรท้องถิ่น และพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 2) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง 3) โครงสร้างและการออกแบบองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างและการออกแบบองค์กร

เขาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบ พัฒนา และตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงมี 8 องค์ประกอบ คือ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 5) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 6) การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และ 8) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง ศึกษาการพัฒนาและการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต สรุปผลและเสนอแนะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรังสิตไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยรังสิตมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดการวิจัย อันได้แก่ 1) การนำองค์การ (Leading) ผู้นำหรือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแลและควบคุมองค์การอย่างเหมาะสมจนเกิดประสิทธิภาพ 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีกระบวนการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้้องค์การมีความสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 3) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customers Focus) โดยการรับฟังเสียงหรือความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน 4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus) ให้มีความสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนการดูแลและธำรงรักษาและยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร และ 6) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (High Performance Work System) โดยอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยัง พบว่าระบบการทำงานเป็นทีม เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ้องค์การ

ศศิรัศมี ประสาทแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุพระระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพระระดับที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบเชิงสาเหตุพระระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ระหว่างมหาวิทยาลัยใน 3 รูปแบบ คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยทักษิณซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แปรสภาพมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารกลุ่มคณาจารย์ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ตัวแปรลักษณะงาน ตัวแปรการนำองค์กร (มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ตัวแปรธรรมเนียมปฏิบัติ และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวแปรการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และประเมินผล และตัวแปรการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีอิทธิพล

ทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ และผลการทดสอบความความไม่แปรเปลี่ยนพบว่า รูปแบบเชิงสาเหตุพหุระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของมหาวิทยาลัยใน 3 รูปแบบ ไม่มีแตกต่างกัน

คุณฉวี ยศทอง (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการต่อองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชสู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชสู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล และกลุ่มผู้ปฏิบัติการและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล

ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลศิริราชมีการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการทั้งด้านคุณภาพการบริการทางการแพทย์และการพัฒนาบุคลากรพยาบาลอย่างเป็นระบบตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และส่งผลให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นสถาบันที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพสถานบริการพยาบาล โดยมีปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการองค์กรที่สำคัญคือ ผู้นำและบุคลากรพยาบาลมีวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำการพยาบาลที่มีอยู่ตลอดมา 2) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ 3) เป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมีการผลิตและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 5) การมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การจัดตั้งทีมงานเพื่อตอบสนองความท้าทายและพันธกิจด้านการพัฒนา และพบว่าโรงพยาบาลศิริราชยังมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างมีความซับซ้อนเป็นราชการสูง 2) ความเป็นอิสระขององค์กร 3) การสื่อสารในองค์กรที่ผ่านลำดับชั้นบุคลากรจำนวนมาก 4) การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล และ 7) การไม่มีระบบสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการโรงพยาบาลศิริราชสู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงนั้น ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลศิริราชควรการดำเนินการด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด เป็นปัจจัยในการ

เสริมสร้างการพัฒนาโรงพยาบาลศิริราชสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล 3) ด้านการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดการความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการสารสนเทศ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของนักศึกษา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาและคงไว้ และการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อบริการสังคม และการให้บริการวิชาการแก่สังคม และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความร่วมมือ และรูปแบบเครือข่าย และได้เสนอประเด็นยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงในรูปแบบยุทธศาสตร์เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่จำเป็นในการกำหนดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์กร 5) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย นอกจากนี้ ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กรที่มี

ศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยชุดตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารการจัดการจัดองค์การ ระบบธรรมเนียมปฏิบัติ กับชุดตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการมีพันธมิตรเครือข่าย เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมที่สุด และการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับบริบทขององค์กร

ปวลิน โปษยานนท์ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านต่างๆ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตัวแปรต้นกับปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูง (3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านต่างๆ และ (4) พัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานทุกระดับของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีความเห็นต่อทุกปัจจัยในระดับมาก โดยเห็นด้วยกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ (2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรและปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านองค์การที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วยกลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลยุทธ์ขององค์กรและบรรยากาศขององค์กร โดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ (4) รูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้านคือ 1.ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร 2.ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร 3.ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง คือ ความต่อเนื่อง คือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างหรือนำเสนอความสามารถหลัก ความโดดเด่น คือ มีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่มี

คุณภาพและโดดเด่น ความยั่งยืน คือ มีการพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมทั้งปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเหนือกว่า คือ มีมาตรฐานอย่างยั่งยืนและเหนือกว่าลักษณะที่แสดงของกลุ่มที่เทียบเคียงกัน และการมีอัตลักษณ์ คือ สร้างอัตลักษณ์ของตนเองซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวอัตลักษณ์ของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรคือมีความโดดเด่นในด้านเทคโนโลยีเภสัชกรรมที่เน้นไปทางสมุนไพร หรือด้านคุ้มครองผู้บริโภค และ/หรือด้านสารสนเทศศาสตร์ทางสุขภาพ แต่อัตลักษณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด คือมีความโดดเด่นในด้านเทคโนโลยีเภสัชกรรมที่เน้นไปทางสมุนไพร ส่วนอัตลักษณ์อื่นสามารถพัฒนาได้เนื่องจากใช้หลักการในการพัฒนาเหมือนกัน แบบจำลองแนวทางการพัฒนาคณะไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 6 ส่วนใหญ่ คือ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หลักการพัฒนา มาตรการหลักและ เทคนิควิธีการ

พีไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization): กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของทั้งสององค์กร การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดของ Carew, et al. มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ 1) การมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้าง 2) การมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) มุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมอ 5) ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง 6) การแบ่งปันอำนาจ และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่กระทรวงพลังงาน กรุงเทพมหานคร และพนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้าราชการในระดับหัวหน้างานในกระทรวงพลังงาน กรุงเทพมหานคร และพนักงานระดับหัวหน้าในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาพบว่า 1. ด้านการมีข้อมูลพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการสื่อสารที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2. ด้านการมีวิสัยทัศน์อันทรงพลังอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4. ด้านการมุ่งเน้นต่อผู้รับบริการอยู่เสมออยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5. ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง 6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กรและจากการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงทางสถิติพบว่า ทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับสูงทั้งสององค์กร

ภัทรวดี ชวนบุญ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ 1) เพื่อศึกษาศักยภาพทางการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ในการยกฐานะเป็นเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวทางพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาครในอนาคต โดยศึกษาจากตัวแปรปัจจัยพื้นฐานองค์กร 7 ประการเพื่อความเป็นเลิศหรือโครงสร้างพื้นฐาน 7-S Framework ของ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ระบบงาน 4) ลักษณะการบริหารงาน 5) บุคลากร 6) ทักษะ 7) ค่านิยมร่วม และศึกษาจากตัวแปรคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า และผลการดำเนินงาน ซึ่งได้ทำการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่เทศบาลนครอ้อมน้อยที่เป็นพนักงานเทศบาลสามัญ ซึ่งคุ้นเคยกับการบริหารงานทั่วไป และทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารเทศบาลนครอ้อมน้อย และผู้นำชุมชน ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1. ศักยภาพทางด้าน โครงสร้างมีศักยภาพสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ ด้านระบบงานตามลำดับ จากการศึกษาศักยภาพทางการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ในการยกฐานะเป็นเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาครที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2. จากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า ควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพในทุกด้านเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร ในอนาคต

เมธาวี ฐานกุล (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการสร้างความเป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลนครยะลา และเทศบาลนครนทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศในการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี 2) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานด้านการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี และ 3) เสนอแนะแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการที่ดีให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ต่อไป โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลนครยะลา ผู้บริหารเทศบาลนครนทบุรี บุคลากรเทศบาลนครยะลา บุคลากรเทศบาลนครนทบุรี และประชาชนผู้มาใช้บริการเทศบาลนครยะลาและเทศบาลนครนทบุรี

ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการสร้างความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการที่ดีของทั้ง 2 เทศบาลมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน โดยเทศบาลนครนนทบุรีเน้นที่กระบวนการบริหารจัดการ ส่วนเทศบาลนครยะลาจะเน้นที่ความต้องการของประชาชน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม ความมีเอกภาพทางการเมืองท้องถิ่น บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะ การสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐเอกชน และประชาสังคม ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุก ระดับ การเสริมสร้าง “จิตสำนึกสาธารณะ” ในทุกภาคส่วน การมีส่วนร่วมของทุกคนในท้องถิ่น การให้อิสระในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนา การบริหารทรัพยากรในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรสม่ำเสมอ การคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก และการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

ณัฐนิช เกตุกัณฺธ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล โดย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคลและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล ปัจจัยองค์การมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (4) การวัดการวิเคราะห์การจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และความเป็นองค์การสมรรถนะสูงวัดจาก (1) ความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร (2) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร (3) บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) ความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (5) ความสามารถในการรักษาความมั่นคงของชาติ (6) การดูแลปกป้องชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน (7) การให้บริการยุติธรรมเบื้องต้นที่เสมอภาค (8) การบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล โดยผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2. ปัจจัยองค์การกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของสถานีดำรงจรรยาบรรณบุคคล มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รับขวัญ ญาแก้ว (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงของ โรงเรียนมัธยมศึกษา 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะ

สูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและเทคนิค PNI modified ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารคนเก่งโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และสภาพปัจจุบันของการบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับ 2) จุดแข็งของการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การกำหนดค่านิยมและกลยุทธ์องค์การ จุดอ่อน ได้แก่ การค้นหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และการบริหารคนเก่งเชิงบูรณาการทั่วทั้งองค์การ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นภาวะคุกคาม จุดแข็งของการบริหารองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ คุณภาพการบริหาร ความเปิดเผยและมุ่งเน้นการปฏิบัติและทิศทางระยะยาว จุดอ่อน ได้แก่ การปรับปรุงและการทำใหม่อยู่ตลอด และคุณภาพบุคลากร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายของรัฐและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของประเทศเป็นโอกาส สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคมของประเทศเป็นภาวะคุกคาม 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยึดมั่นในค่านิยมและกลยุทธ์ของการบริหารคนเก่ง (2) แสวงหาวิธีการเชิงรุกในการค้นหาคนเก่ง (3) ยกระดับขีดความสามารถของคนเก่ง (4) สร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมส่งเสริมคนเก่ง และ (5) บริหารคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์การบริหารองค์การสมรรถนะสูงของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย (1) ยกระดับคุณภาพการบริหาร (2) มุ่งพัฒนาการปฏิบัติงาน (3) มุ่งผลงานระยะยาว (4) พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (5) ยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร

มานิตย์ แสนเกษม (2552) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของการไฟฟ้านครหลวง (2) ศึกษาความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้านครหลวง มีจำนวน 382 ราย ผลการศึกษา พบว่า (1) พนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้านครหลวงมีความคิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้านครหลวง โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) การไฟฟ้านครหลวงมีความเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำและความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ศุณิสา นิยมพลี (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของการประปาของรัฐ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและอุปสรรคปัจจุบันในการดำเนินการจัดการความรู้ของการประปาของรัฐ 2) เพื่อหา องค์ประกอบของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของการประปาของรัฐ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของการประปา ของรัฐ และ 4) เพื่อจัดทำคู่มือการจัดการความรู้การประปาของรัฐ โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบ ผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ของการประปาของรัฐ จำนวน 12 คน กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของการประปาส่วนภูมิภาค จำนวน 382 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจุบันองค์กรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนา องค์กร โดยเน้นการจัดการความรู้ด้านระบบประปา แต่กระบวนการจัดการความรู้ยังไม่มี ประสิทธิภาพและไม่มีการประเมินประสิทธิผลเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการ ผู้บริหาร ได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการ ความรู้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กร ประสิทธิภาพสูงของการประปาของรัฐมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การสกัด ความรู้ 3) การจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ 4) การส่งเสริมความรู้ 5) การแบ่งปันความรู้ และ 6) การ ทบทวนและพัฒนาความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของ การประปาของรัฐได้รับการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม การพัฒนาคู่มือการจัดการความรู้ของการประปาของรัฐ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การจัดโครงสร้าง การบริหารการจัดการความรู้การประปาของรัฐ ส่วนที่ 2 คู่มือแนวทางการจัดการความรู้การประปา ของรัฐ ซึ่งประกอบด้วย 7 บท ได้แก่ 1) การพัฒนาการวิเคราะห์องค์กร 2) การพัฒนาการสกัด ความรู้ 3) การพัฒนาการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ 4) การพัฒนาการส่งเสริมความรู้ 5) การ พัฒนาการแบ่งปันความรู้ 6) การพัฒนาการทบทวนและพัฒนาความรู้ และ 7) ตัวชี้วัดการจัดการ ความรู้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือการจัดการ ความรู้ของการประปาของรัฐ โดยเห็นว่าคู่มือการจัดการความรู้การประปาของรัฐมีความเหมาะสม ตรงตามเนื้อหาและสามารถนำไปใช้เพื่อจัดการความรู้ของการประปาของรัฐได้

ปิ่นชารีย์ ฟองแพร่ (2559) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กร ให้มีศักยภาพการทำงานสูง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

การประเมินองค์การกับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ประกอบด้วย ด้านทักษะ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม และด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำนวน 400 ราย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง และปัจจัยการประเมินองค์การอันได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ ด้านระบบด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหารในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีผลสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง

ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) พัฒนาการของสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมา (2) คุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการให้สำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และ (3) เปรียบเทียบพัฒนาการสำนักงานศาลปกครองในช่วงเวลาที่ผ่านมาและคุณลักษณะร่วมที่จำเป็นในการบริหารจัดการสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 17 ท่าน อาทิ ประธานศาลยุติธรรม ศาลปกครอง และศาลรัฐธรรมนูญ และบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการหรือรองเลขาธิการสำนักงานศาล รวมทั้งอาจารย์จากมหาวิทยาลัยในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น โดยผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการด้านการบริหารของสำนักงานศาลปกครองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยการกำหนดมาตรการรองรับที่ไม่ชัดเจน จึงไม่สามารถแสดงผลที่เป็นรูปธรรมได้ ในขณะที่คุณลักษณะร่วมที่พึงมีของสำนักงานศาลฯ ได้ชี้ชัดทั้ง 7 ปัจจัยว่า มุ่งสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง การนำสู่การปฏิบัติ ต้องชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมทั้งเน้นการปรับตัว เน้นการมีส่วนร่วม พร้อมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมความถูกต้อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสำนักงานศาลที่มีขีดสมรรถนะสูงได้

ณัชชาธิ์ นิมิตชนิดศักดิ์ (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพคลินิกความงามพฤษชาคลินิกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานของคลินิกความงามพฤษชาคลินิก 2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพคลินิกความงามพฤษชาคลินิกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับอาเซียน โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานในปัจจุบันมีการบริหารงาน

แบบองค์กรที่เน้นการทำงานตามหน้าที่ที่ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้กำหนดแนวคิดนโยบายการบริหาร และถ่ายทอดแนวคิด นโยบายให้แก่ฝ่ายงานที่รับผิดชอบโดยตรง จึงมีความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนในการบริหารงาน และพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการพัฒนา ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์ เทคโนโลยีคุณภาพ และมาตรฐานการให้บริการ ปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ หน่วยงานของภาครัฐเช่น กระทรวงสาธารณสุขและการเปิดการค้าเสรีอาเซียน ซึ่งทำให้ความต้องการใช้บริการคลินิกความงามมีมากขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา พบว่าคลินิกความงามพฤษาคลินิกมีความพร้อมและมีศักยภาพในการพัฒนาศักยภาพองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงนำมาประยุกต์เป็นแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพคลินิกความงามพฤษาคลินิกสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในระดับประเทศอาเซียน โดยวัดผลใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการพัฒนาองค์กร มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพบริการ และมิติด้านประสิทธิผล

สุวรรณ อัจฉริยนนท์ (2558) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และวิเคราะห์สังเคราะห์ความเป็นไปได้ ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนากิจการบริการจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการจัดการในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต และ 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนา การบริหารจัดการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการใช้นิเทศการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) ที่ได้ทำการเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบ และ/หรือเคยเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยมาแล้ว จำนวน 36 คน ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่อองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นสมรรถนะ 7 ด้าน แบบต่อเนื่องและครบวงจร คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านการทำการขับเคลื่อนองค์กร คือ เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม มีผู้นำที่มุ่งมั่น และกล้า 2) ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน คือ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ ผ่านกระบวนการวิจัย และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน 3) ยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม การปรับองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาด้านธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องสร้างความเข้าใจในความรู้ที่ชัดเจน สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัย และพัฒนา 5) ยุทธศาสตร์ด้านการบริการทางวิชาการ คือ มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ส่งเสริม

ระบบบริการวิชาการที่ยืดหยุ่นและต่อเนื่อง 6) ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) 7) ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นการทำงานกับหน่วยงานอื่น เน้นการทำงานและการวิจัยท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง เร่งรัดตั้งหน่วยเฉพาะกิจด้านการสร้างความร่วมมือ และเร่งรัดพัฒนาการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับสถานประกอบการ

เพ็ญพิชชา โคตรชาติ (2556) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ และ การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรครู จำนวน 211 ราย ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการควบคุมและการประเมินผล 2) การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน อยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และพบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการควบคุม และ ประเมินผลกับการองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน ด้านการนำองค์กร เป็นคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด

บุญชู สุนทรศิริ (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษา 3) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 456 คน พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนภาวะผู้นำแบบให้รางวัลและการลงโทษ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และระดับองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความสามารถรักษาบุคลากรที่เก่ง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความสัมพันธ์มาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบริม 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลและการลงโทษ 5) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.93 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย หรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 87.6 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ธนัชพร โมรวงษ์ (2555) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางจิตวิทยาขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ:กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ.สมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ และศึกษาอำนาจการทำนายการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ. สมุทรปราการ จากตัวแปรทางจิตวิทยาขององค์การ โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับบังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ. สมุทรปราการ จำนวน 250 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ความสัมพันธ์กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศ และตัวแปรทางจิตวิทยาขององค์การสามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งความเป็นเลิศได้ร้อยละ 51.9

พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล (2557) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยจำแนกประเภทธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยและผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจำแนกประเภทธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลกับไม่ได้รับรางวัล และสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับการได้รับรางวัลดีเลิศ โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ กลุ่มองค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมประกวดสุดยอด SMEs แห่งชาติ จำนวน 115 องค์กร และที่ไม่ได้รับรางวัล

จำนวน 120 องค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมองค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงปัจจัยที่องค์กรฯ ให้ความสำคัญสูงสุดจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ปัจจัยด้านบทบาทในการนำองค์กรของผู้บริหาร ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ปัจจัยด้านการจัดการกระบวนการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบองค์กร ปัจจัยด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และปัจจัยด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่สามารถจำแนกประเภทกลุ่มองค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ทั้งกลุ่มที่ได้รับรางวัลและกลุ่มที่ไม่ได้รับรางวัล มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบองค์กร และปัจจัยด้านบทบาทในการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยปัจจัยทั้งหมด 3 ปัจจัย สามารถพยากรณ์การเป็นสมาชิกของกลุ่มองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลได้ถูกต้องร้อยละ 79.1 กลุ่มองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้รับรางวัลได้ถูกต้อง ร้อยละ 86.7 และสามารถพยากรณ์ทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 83.0 และ 3) คู่มือประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรสู่ความเป็นเลิศสำหรับองค์กรธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ 3) คุณลักษณะที่ใช้ในการประเมิน 4) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร 5) กระบวนการในการประเมิน 6) วิธินำผลการประเมินไปพัฒนาซึ่งผลการประเมินคู่มือฯมีความเหมาะสมทุกหัวข้อ

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ในบริบทขององค์กรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การศึกษาปัจจัยเสริมสร้างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และจัดทำข้อเสนอแนะปัจจัยเสริมสร้างองค์กรประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กร 3 รูปแบบในประเทศไทย คือ หน่วยงานอุตสาหกรรมพลังงาน หน่วยงานธุรกิจโทรคมนาคม และหน่วยงานในบริการการศึกษา รวมจำนวน 123 ราย และใช้คุณลักษณะองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง HPO SCORES Model ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสารที่เปิดกว้าง 2) วิสัยทัศน์คมชัด ค่านิยมคัมภีร์ 3) การพัฒนาความรู้บุคลากร 4) คลังความรู้ขององค์กร 5) การมุ่งเน้นเห็นแก่ลูกค้า 6) ระบบโครงสร้างการทำงาน 7) การมีส่วนร่วมในการบริหารและออกแบบงาน และ 8) ปัจจัยจำเป็น เป็นกรอบในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์กรด้านพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรประสิทธิภาพ (HPO SCORES Factors) สูงกว่าองค์กรธุรกิจโทรคมนาคม และสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษากรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ เพราะเหตุใด และแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่จะทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ต่างๆ และผลการปฏิบัติงานของ ปตท. ตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทั้งในระดับสูง กลาง และต้น รวมทั้งพนักงานปฏิบัติการและพนักงานทั่วไป ผลการศึกษาวิจัย พบว่ามีปัจจัย 6 ปัจจัย ที่ทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ (1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา (2) วิสัยทัศน์ของปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่ง ไปสู่รุ่นต่อไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ (6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหาร ความเสี่ยงอย่างได้ผล และพบว่า ปัจจัยทางด้านคุณภาพและความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศของ ปตท. เป็นการยืนยันให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางทฤษฎีของภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จหรือการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในระยะยาวขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการคัดเลือกผู้นำและความสามารถในการเปลี่ยนผ่านอำนาจจากผู้นำในรุ่นหนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงในครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการศึกษาวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยแบบตัดขวาง ที่เก็บข้อมูลเพียงช่วง ระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในการศึกษาวิจัย

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 6,159 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 12 พฤศจิกายน 2560) ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง

หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง	จำนวนบุคลากร ในสังกัด (คน)
หน่วยงานส่วนกลาง	
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	8
กลุ่มตรวจสอบภายใน	23
สำนักงานเลขานุการกรม	60
สำนักงานแพทย์	11
กองการเงินและบัญชี	70

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง	จำนวนบุคลากร ในสังกัด (คน)
กองการเจ้าหน้าที่	65
กองการพัสดุ	37
กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	68
กองฝึกรอบรม	64
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	46
สำนักกฎหมาย	41
สำนักก่อสร้างทางที่ 1	313
สำนักก่อสร้างทางที่ 2	242
สำนักก่อสร้างสะพาน	226
สำนักเครื่องกลและสื่อสาร	90
สำนักจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน	122
สำนักบริหารโครงการทางหลวงระหว่างประเทศ	32
สำนักงานควบคุมน้ำหนักยานพาหนะ	188
สำนักแผนงาน	66
สำนักงานสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของประชาชน	7
สำนักมาตรฐานและประเมินผล	30
สำนักวิเคราะห์และตรวจสอบ	188
สำนักวิจัยและพัฒนาทาง	23
สำนักสำรวจและออกแบบ	144
สำนักงานภูมิสถาปัตยกรรมทาง	10
สำนักอำนวยความปลอดภัย	39
หน่วยงานส่วนภูมิภาค	
สำนักงานทางหลวงที่ 1	258
สำนักงานทางหลวงที่ 2	244
สำนักงานทางหลวงที่ 3	226

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง	จำนวนบุคลากร
	ในสังกัด (คน)
สำนักงานทางหลวงที่ 4	160
สำนักงานทางหลวงที่ 5	169
สำนักงานทางหลวงที่ 6	192
สำนักงานทางหลวงที่ 7	228
สำนักงานทางหลวงที่ 8	162
สำนักงานทางหลวงที่ 9	203
สำนักงานทางหลวงที่ 10	228
สำนักงานทางหลวงที่ 11	203
สำนักงานทางหลวงที่ 12	210
สำนักงานทางหลวงที่ 13	228
สำนักงานทางหลวงที่ 14	199
สำนักงานทางหลวงที่ 15	185
สำนักงานทางหลวงที่ 16	210
สำนักงานทางหลวงที่ 17	128
สำนักงานทางหลวงที่ 18	237
สำนักงานบริหารงานศูนย์สร้างทาง	229
รวมทั้งหมด	6,159

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาศึกษาวิจัย คำนวณจากจำนวนข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 6,159 คน โดยผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่ม ตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ ระดับ 0.05 ดังสูตรต่อไปนี้

การคำนวณหาขนาดตัวอย่างจากจำนวนเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง

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

โดย $n =$ จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N =$ จำนวนทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e =$ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างกำหนดให้เท่ากับ 0.05

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

$$n = 375.54 \in 376 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 376 คน

2.2.2 ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อใช้หาสัดส่วนที่เหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด } \times \text{ จำนวนประชากรของแต่ละหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน สำหรับใช้ในการศึกษา ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง	ประชากร	
	จำนวนบุคลากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
หน่วยงานส่วนกลาง		
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	8	1
กลุ่มตรวจสอบภายใน	23	1
สำนักงานเลขานุการกรม	60	4
สำนักงานแพทย์	11	1
กองการเงินและบัญชี	70	4
กองการเจ้าหน้าที่	65	4
กองการพัสดุ	37	2
กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	68	4
กองฝึกอบรม	64	4
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ	46	3
สำนักกฎหมาย	41	3
สำนักก่อสร้างทางที่ 1	313	19
สำนักก่อสร้างทางที่ 2	242	15
สำนักก่อสร้างสะพาน	226	14
สำนักเครื่องกลและสื่อสาร	90	6
สำนักจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน	122	7
สำนักบริหารโครงการทางหลวงระหว่างประเทศ	32	2
สำนักบริหารบำรุงทาง	47	3
สำนักงานควบคุมน้ำหนัทยานพาหนะ	188	11
สำนักแผนงาน	66	4
สำนักงานสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมของประชาชน	7	1
สำนักมาตรฐานและประเมินผล	30	2
สำนักวิเคราะห์และตรวจสอบ	188	11
สำนักวิจัยและพัฒนางานทาง	23	1

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง	ประชากร	
	จำนวนบุคลากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
สำนักสำรวจและออกแบบ	144	9
สำนักงานภูมิสถาปัตย์งานทาง	10	1
สำนักอำนวยความปลอดภัย	39	2
หน่วยงานส่วนภูมิภาค		
สำนักงานทางหลวงที่ 1	258	15
สำนักงานทางหลวงที่ 2	244	15
สำนักงานทางหลวงที่ 3	226	14
สำนักงานทางหลวงที่ 4	160	10
สำนักงานทางหลวงที่ 5	169	10
สำนักงานทางหลวงที่ 6	192	12
สำนักงานทางหลวงที่ 7	228	14
สำนักงานทางหลวงที่ 8	162	10
สำนักงานทางหลวงที่ 9	203	12
สำนักงานทางหลวงที่ 10	228	14
สำนักงานทางหลวงที่ 11	203	12
สำนักงานทางหลวงที่ 12	210	13
สำนักงานทางหลวงที่ 13	228	14
สำนักงานทางหลวงที่ 14	199	12
สำนักงานทางหลวงที่ 15	185	11
สำนักงานทางหลวงที่ 16	210	13
สำนักงานทางหลวงที่ 17	128	8
สำนักงานทางหลวงที่ 18	237	14
สำนักงานบริหารงานศูนย์สร้างทาง	229	14
รวมทั้งหมด	6159	376

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน โดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะ แก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง

3.2 การสร้าง และพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการศึกษาวิจัย โดยยึดหลักความเที่ยงตรง(Validity) และความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง และการวินิจฉัยองค์การ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2) สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้รวมทั้งตรวจสอบ แก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงของเนื้อหา

3) ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม โดยให้มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบ

ปรับปรุง แก้ไข ให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ ของคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย จากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนและสมบูรณ์

4) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) โดยค่า IOC ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.976 แสดงแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

5) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบ (Pre-test) กับเจ้าหน้าที่กรมทางหลวงชนบท ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษ จำนวน 31 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

6) นำแบบสอบถามมาทำการหาความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach's alpha coefficient method) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความน่าเชื่อถือได้

k คือ จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถามการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ปรากฏว่า ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.987 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกรมทางหลวง โดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง

2) ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลที่ได้รับจากทางสาขาวิชาฯ ส่งไปยังหน่วยงานต่างในสังกัดกรมทางหลวงพร้อมกับแบบแบบสอบถาม ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 376 คน และได้ส่งไปเกินจำนวนกลุ่ม เป็นจำนวน 74 ชุด รวมส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 450 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการ ในสังกัดกรมทางหลวง พร้อมทั้ง ขอความอนุเคราะห์ให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาภายในเวลาที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทางโทรศัพท์

3) ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง เมื่อมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงพอแล้ว หลังจากนั้นนำไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎกระทรวงคมนาคมในการแบ่งส่วนราชการ กรมทางหลวง แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยอิงเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย เพื่อใช้ในการแปลความ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21 - 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด/สูงที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41 - 4.20	หมายความว่า	มาก/สูง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61 - 3.40	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81 - 2.60	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.80	หมายความว่า	น้อยที่สุด

โดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติพรรณนาที่ใช้
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้	- ค่าความถี่ (Frequency) - ค่าร้อยละ (Percentage)
2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ	- ค่าเฉลี่ย (Mean) - ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2 สถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การทดสอบค่าที (One Sample T-test) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ กรมทางหลวงอยู่ในระดับสูง	การทดสอบค่าที (One Sample T-test)
2. ปัจจัยจากตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัย ระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคล มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ กรมทางหลวง	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการของกรมทางหลวง ซึ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุการปฏิบัติงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับมาก

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า ปัจจัยจากตัวแบบการวินิจฉัยองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคล มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุการปฏิบัติงาน และรายได้ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	145	37.4
หญิง	243	62.6
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	6	1.5
25 - 35 ปี	93	24.0
36 - 45 ปี	127	32.7
46 - 55 ปี	117	30.2
มากกว่า 55 ปี	45	11.6
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	8.5
ปริญญาตรี	268	69.1
ปริญญาโท	86	22.2
ปริญญาเอก	1	0.3
4. ตำแหน่ง		
ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน, ชำนาญงาน/ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ	274	70.6
ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส/ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ	75	19.3
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ประเภทอำนวยการ	39	10.1
5. หน่วยงาน		
ส่วนกลาง	142	36.6
ส่วนภูมิภาค	246	63.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. อายุการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	58	14.9
5 - 10 ปี	91	23.5
11 - 15 ปี	58	14.9
16 - 20 ปี	50	12.9
21 - 25 ปี	30	7.7
มากกว่า 25 ปี	101	26.0
7. รายได้		
น้อยกว่า 15,000 บาท	34	8.8
15,001 - 20,000 บาท	90	23.2
20,001 - 30,000 บาท	112	28.9
30,001 - 40,000 บาท	75	19.3
40,001 - 50,000 บาท	62	16.0
มากกว่า 50,000 บาท	15	3.9

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง จำนวนทั้งหมด 388 ราย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 243 คน (ร้อยละ 62.6) มีอายุ อยู่ระหว่าง 36 – 45 ปี (ร้อยละ 32.7) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 69.1) ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน, ชำนาญงาน/ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 70.6) ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนภูมิภาค (ร้อยละ 63.4) มีอายุการปฏิบัติงาน มากกว่า 25 ปี (ร้อยละ 26.0) และ รายได้ อยู่ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท (ร้อยละ 28.9)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร ตามตัวแบบวินิจัยองค์กร โดยจะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นขององค์สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ตามตัวแบบวินิจัยองค์กร คือ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคคล ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	ปัจจัยระดับองค์กร	3.70	0.714	มาก
2	ปัจจัยระดับหน่วยงาน	3.58	0.757	มาก
3	ปัจจัยระดับบุคลากร	3.58	0.767	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.62	0.746	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านปัจจัยระดับองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมาคือ ปัจจัยปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.58 เท่ากัน

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกเป็นรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบรรยากาศระดับองค์การ สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การในภาพรวม

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	การกำหนดเป้าหมาย	3.81	0.693	มาก
2	การออกแบบกระบวนการงาน	3.67	0.706	มาก
3	การบริหารจัดการ	3.62	0.742	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.70	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ ด้านการออกแบบกระบวนการงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 และด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การ

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การกำหนดเป้าหมาย				
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงมีความชัดเจน	3.97	0.656	มาก
2	การจัดวางยุทธศาสตร์ขององค์การมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ	3.79	0.673	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
3	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร มีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรม	3.81	0.684	มาก
4	มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	3.90	0.680	มาก
5	บุคลากรในทุกกระดับได้รับการถ่ายทอดและ มีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.56	0.770	มาก
เฉลี่ย		3.81	0.693	มาก
การออกแบบกระบวนการงาน				
6	การจัดรูปแบบขององค์กรมีความสอดคล้องกับ หน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์	3.67	0.651	มาก
7	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของ หน่วยงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน	3.82	0.723	มาก
8	โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวในการติดต่อ ประสานงาน	3.66	0.709	มาก
9	รูปแบบโครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยน ตอบสนองได้ทันตามการเปลี่ยนแปลง	3.57	0.713	มาก
10	มีการปรับปรุง/ออกกฎระเบียบต่างๆ โดย คำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เป็นสำคัญ	3.62	0.732	มาก
เฉลี่ย		3.67	0.706	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลำดับ ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การบริหารจัดการ				
11	องค์การมีการกำกับดูแล ติดตามและการ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละ ส่วนอย่างเป็นระบบ	3.69	0.709	มาก
12	องค์การมีทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสม ต่อบรรลุมission พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์	3.59	0.740	มาก
13	องค์การมีการนำเครื่องมือการบริหารองค์การ สมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	3.55	0.730	มาก
14	องค์การมีกระบวนการสื่อสารติดต่อประสานงาน ระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้เกิดความรวดเร็วใน การทำงาน	3.65	0.752	มาก
15	การบริหารจัดการภายในองค์การ โดยยึดหลัก คุณธรรม/จริยธรรม และความโปร่งใส	3.61	0.781	มาก
เฉลี่ย		3.62	0.742	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.70	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงมีความชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมา คือ มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 3.90 และ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยระดับหน่วยงาน สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงานในภาพรวม

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	การกำหนดเป้าหมาย	3.62	0.700	มาก
2	การออกแบบกระบวนการงาน	3.65	0.758	มาก
3	การบริหารจัดการ	3.48	0.813	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.58	0.757	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงาน โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านการออกแบบกระบวนการงาน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมาคือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.62 และ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงาน

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การกำหนดเป้าหมาย				
1	เป้าหมายของหน่วยงานมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.80	0.657	มาก
2	การกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มาจากการระดมสมองของบุคลากรในหน่วยงาน	3.60	0.692	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
3	บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน	3.52	0.706	มาก
4	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	3.68	0.714	มาก
5	หน่วยงานมีแผนการบริหารความเสี่ยง แก้ปัญหาสิ่งที้อาจเป็นปัจจัยคุกคามต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า	3.50	0.731	มาก
เฉลี่ย		3.62	0.700	มาก
การออกแบบกระบวนการงาน				
6	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน/ฝ่าย แต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน	3.85	0.709	มาก
7	มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.63	0.727	มาก
8	การออกแบบระบบการปฏิบัติงานคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก คือ รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า	3.65	0.771	มาก
9	ในการออกแบบระบบงาน บุคลากรภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร	3.50	0.783	มาก
10	นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	0.798	มาก
เฉลี่ย		3.65	0.758	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การบริหารจัดการ				
11	มีระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายงานภายในหน่วยงาน	3.56	0.777	มาก
12	หน่วยงานมีอัตรากำลังบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ	3.37	0.857	มาก
13	มีการประชุมหารือ ภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงานของหน่วยงาน	3.55	0.829	มาก
14	หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงาน	3.40	0.815	มาก
15	หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ดีในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงาน	3.50	0.786	มาก
เฉลี่ย		3.48	0.813	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.58	0.757	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน/ฝ่าย แต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมา คือ เป้าหมายของหน่วยงานมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.80 และหน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยระดับบุคลากร อธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.7 และ ตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับบุคลากร ในภาพรวม

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	การกำหนดเป้าหมาย	3.59	0.749	มาก
2	การออกแบบกระบวนการ	3.63	0.752	มาก
3	การบริหารจัดการ	3.54	0.802	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.58	0.767	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับระดับบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อ ด้านการออกแบบกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.59 และ ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรปัจจัยระดับบุคลากร

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การกำหนดเป้าหมาย				
1	ได้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.76	0.702	มาก
2	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของหน่วยงาน	3.65	0.700	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
3	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด	3.44	0.767	มาก
4	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความท้าทาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	3.53	0.765	มาก
5	ผู้บังคับบัญชาได้นำเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง	3.55	0.810	มาก
	เฉลี่ย	3.59	0.749	มาก
การออกแบบกระบวนการงาน				
6	บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกระบวนการทำงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	3.76	0.685	มาก
7	กระบวนการทำงานภายในเอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	3.66	0.717	มาก
8	มีรูปแบบทำงานภายในที่เอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อมีความจำเป็น	3.62	0.750	มาก
9	มีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางให้ปรึกษาหารือ	3.57	0.789	มาก
10	มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.53	0.817	มาก
	เฉลี่ย	3.63	0.752	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การบริหารจัดการ				
11	บุคลากรได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ อย่างเพียงพอ	3.48	0.830	มาก
12	บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดปฏิบัติงาน	3.50	0.802	มาก
13	บุคลากรได้รับความเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	3.41	0.822	มาก
14	บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงาน และองค์กร บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อัน	3.68	0.774	มาก
15	ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อ หน่วยงาน และองค์กร	3.61	0.781	มาก
เฉลี่ย		3.54	0.802	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.58	0.767	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยระดับบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ได้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน และบุคลากรรับรู้ และเข้าใจกระบวนการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 เท่ากัน รองลงมา คือบุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงาน และองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การ สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการในสังกัดกรม
ทางหลวง จำนวน 388 คน ที่มีต่อตัวแปรตาม คือ ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทาง
หลวง โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association (2007)

โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตาม ทั้ง 5
องค์ประกอบ นำเสนอในภาพรวมและนำเสนอเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรม
ทางหลวงในภาพรวม

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
1	การเข้าถึงยุทธศาสตร์	3.56	0.722	มาก
2	การเข้าถึงลูกค้า	3.75	0.781	มาก
3	ภาวะผู้นำ	3.79	0.784	มาก
4	กระบวนการและโครงสร้าง	3.64	0.770	มาก
5	ค่านิยมและความเชื่อ	3.76	0.774	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.70	0.766	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะ
สูงของกรมทางหลวง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละ
ด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมา คือ ด้านค่านิยมและความเชื่อ มีค่าเฉลี่ย 3.76
และด้านการเข้าถึงลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตามการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เพื่อหาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ทั้ง 5
องค์ประกอบ เมื่อพิจารณารายข้อ แสดงได้ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของกรมทางหลวง

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
การเข้าถึงยุทธศาสตร์				
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้งวางรากฐานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	3.73	0.691	มาก
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ	3.44	0.753	มาก
3	บุคลากรในองค์การเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางขององค์การ	3.49	0.717	มาก
4	บุคลากรและหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุตามเป้าหมาย	3.57	0.742	มาก
5	หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีศักยภาพอย่างเพียงพอในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.56	0.708	มาก
เฉลี่ย		3.56	0.722	มาก
การเข้าถึงลูกค้า				
6	ขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคม	3.77	0.743	มาก
7	มุ่งมั่นการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	3.81	0.760	มาก
8	เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการดำเนินงานขององค์การ อันจะเป็นการช่วยทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น	3.66	0.821	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
9	เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่ หลากหลาย	3.76	0.820	มาก
10	กำหนดมาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยคำนึงถึง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตัวชี้วัดที่ สำคัญ	3.76	0.763	มาก
	เฉลี่ย	3.75	0.781	มาก
	ภาวะผู้นำ			
11	ผู้บริหารมีอุปนิสัยใจกว้าง ยอมรับความเห็นต่างของผู้อื่น โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	3.75	0.793	มาก
12	ผู้บริหารองค์กรธำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมและจรรยาบรรณ ของข้าราชการที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร	3.79	0.770	มาก
13	ผู้บริหารองค์กรมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมีทักษะ การบริหารที่ดี สามารถนำพาองค์กรสู่การพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.87	0.763	มาก
14	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจ อย่างเต็มใจและสามารถบริหารความขัดแย้งภายใน องค์กร อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน	3.74	0.791	มาก
15	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรให้มีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	3.81	0.801	มาก
	เฉลี่ย	3.79	0.784	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ลำดับที่	รายการ	ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระ		
		\bar{X}	S.D	ระดับ
กระบวนการและโครงสร้าง				
16	การจัดรูปแบบของกิจการสอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมัยใหม่ คือ มีลักษณะยืดหยุ่น และคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย	3.67	0.722	มาก
17	มีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรและจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ	3.57	0.809	มาก
18	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ เพื่อใช้ในกระบวนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.67	0.760	มาก
19	องค์กรมีแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.63	0.745	มาก
20	นำนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจของกิจการ	3.66	0.816	มาก
เฉลี่ย		3.64	0.770	มาก
ค่านิยมและความเชื่อ				
21	ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	3.86	0.720	มาก
22	ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า	3.78	0.722	มาก
23	ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.67	0.793	มาก
24	มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม	3.76	0.814	มาก
25	สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิมๆ	3.72	0.823	มาก
เฉลี่ย		3.76	0.774	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.70	0.766	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยฯ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้ง วางรากฐานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมา คือ บุคลากรและหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.57 และหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีศักยภาพอย่างเพียงพอในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ด้านการเข้าถึงลูกค้า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรมทางหลวงมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมา คือ ขับเคลื่อนภารกิจองค์การโดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่หลากหลาย และกำหนดมาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ด้านภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรมทางหลวงมีผู้บริหารองค์การมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมีทักษะการบริหารที่ดี สามารถนำพาองค์การสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์การให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.81 และผู้บริหารองค์การธำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

ด้านกระบวนการและโครงสร้าง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรมทางหลวงมีการจัดรูปแบบองค์การสอดคล้องกับการเป็นองค์การสมัยใหม่ คือ มีลักษณะยืดหยุ่น และคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และกรมทางหลวงมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ เพื่อใช้ในกระบวนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ นำนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.66 และองค์การมีแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

ด้านค่านิยมและความเชื่อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กรมทางหลวงให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.78 และมุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับมาก (2) การทดสอบสมมติฐาน กำหนดไว้ว่า ปัจจัยจากตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

เป็นการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ว่า “ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับมาก” โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) ของการวิจัยได้ดังนี้

(H_0) ค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงต่ำกว่าระดับมาก ($\mu \leq 3.40$)

(H_a) ค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงไม่ต่ำกว่าระดับมาก ($\mu > 3.40$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ (H_0) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

$$1) \frac{\text{Sig. (2-tailed)}}{2} < 0.05$$

$$2) t > 0$$

ส่วนผลการวิเคราะห์ One sample t – test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดง
ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ เพื่อหาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test)

ตัวแปร	n	\bar{X}	S.D.	Std.Error Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
ระดับการเป็น องค์การสมรรถนะ สูง	388	3.84	0.745	0.038	11.572	387	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t – test ได้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จเท่ากับ 3.84 Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 และค่าของ t เท่ากับ 11.572 ซึ่งมากกว่า 0 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_a จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับมาก

4.2 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยจากตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยจากตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด และเป็นโมเดลที่ประหยัดที่สุด โดยได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_a) สำหรับการวิจัย ดังนี้

(H₀) ปัจจัยจากตัวแบบวินิจัยองค์การ ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

(H_a) ปัจจัยจากตัวแบบวินิจัยองค์การ ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ซึ่งผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยจากตัวแบบวินิจัยองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
		1	2	3
ปัจจัยระดับบุคคล	Standardized (Beta)	.774	.448	.374
	Unstandardized (B)	.719	.416	.347
ปัจจัยระดับหน่วยงาน	Standardized (Beta)		.404	.295
	Unstandardized (B)		.391	.286
ปัจจัยระดับองค์การ	Standardized (Beta)			.222
	Unstandardized (B)			.234
Constant		1.223	.879	.617
R ²		.600	.656	.675
R ² change		.600	.056	.019
SEE		.472	.438	.426
F		578.454	367.364	265.975
Sig.		.000*	.000*	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า จากการวิเคราะห์ปัจจัยจากตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ของสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ ปัจจัยระดับบุคลากร มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้ร้อยละ 60.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.600$, $\text{Sig} < 0.05$)

ลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยระดับหน่วยงาน มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ change} = 0.056$, $\text{Sig} < 0.05$)

ลำดับที่ 3 คือ ปัจจัยระดับองค์การ มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ change} = 0.019$, $\text{Sig} < 0.05$)

หากนำตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคลากร (X_1) ปัจจัยระดับหน่วยงาน (X_2) และปัจจัยระดับองค์การ (X_3) รวมเข้าด้วยกัน ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปร เรื่องอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้ร้อยละ 67.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ($R^2 = 0.675$, $P = .000$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ยอมรับสมมติฐาน H_a นั่นคือ มีอย่างน้อย

1 ปัจจัย จากปัจจัยต่อไปนี้ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ทั้ง 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรหรือความผกผัน เรื่อง “มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากตัวแบบวินิจฉัยองค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 3 ตัว พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปร เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยระดับบุคลากร (Beta = 0.374, Sig < 0.05)
- 2) ปัจจัยระดับหน่วยงาน (Beta = 0.295, Sig < 0.05)
- 3) ปัจจัยระดับองค์กร (Beta = 0.222, Sig < 0.05)

ทั้งนี้ สามารถเขียนสมการพยากรณ์หรือที่เรียกว่า สมการถดถอย ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.617 + 0.347X_1 + 0.286X_2 + 0.234X_3$$

โดยที่ Y คือ อิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรม
ทางหลวง

X_1 คือ ปัจจัยระดับบุคลากร

X_2 คือ ปัจจัยระดับหน่วยงาน

X_3 คือ ปัจจัยระดับองค์กร

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลเชิงบวกกับอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำปัจจัยระดับบุคลากร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับองค์กร ไปประยุกต์ใช้ในกรมทางหลวงมากขึ้นเท่าใด ก็จะเพิ่มระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง มากยิ่งขึ้น

จากการทดสอบทำให้สรุปได้ว่า มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากจากตัวแบบวินิจัยขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์กร ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

แนวทางการส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาจัดเป็นกลุ่มนำเสนอด้วยตารางสถิติ ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าความถี่ร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ข้อที่	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร	21	21.65
2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญเติบโตในสายอาชีพ	7	7.22
3	บริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความเป็นธรรม	12	12.37
4	เสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวม ความซื่อสัตย์สุจริต	7	7.22
5	นำอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน	16	16.49
6	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการแสดงความคิดเห็น ในประเด็นต่างๆ	3	3.09
7	ปรับปรุงโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	5	5.15
8	เสริมความคล่องตัวให้หน่วยงานปฏิบัติ โดยการกระจายอำนาจ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ฯลฯ	11	11.34
9	ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน เช่น จัดให้มีสวัสดิการ นอกเหนือที่กฎหมายกำหนด	6	6.19
10	บูรณาการระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง	5	5.15
11	พัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานอย่างจริงจัง	1	1.03
12	สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เป็นทีม	1	1.03
13	สนับสนุนให้บุคลากรคิด ทำนอกกรอบ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ	1	1.03
14	เสริมสร้างระบบการตรวจสอบการดำเนินงานที่เข้มแข็ง มุ่งเน้นความโปร่งใส สุจริต	1	1.03
	รวม	97	100

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ประเด็นที่ต้องการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนา เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่สำคัญที่สุด คือ การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร (ร้อยละ 21.65) รองลงมา คือ การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ (ร้อยละ 16.49) และ การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความ เป็นธรรม (ร้อยละ 12.37)



บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบตัดขวาง ที่เก็บข้อมูลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวงด้วยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยมุ่งที่จะหาคำตอบจากปัญหาการวิจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับใด 2) มีปัจจัยระดับใดที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง และ 3) มีแนวทางอย่างไรบ้างที่จะส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งในส่วนของ การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีแนวทางในการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่

1) วัตถุประสงค์การวิจัย 2) สมมติฐานการวิจัย 3) วิธีการดำเนินการวิจัย และ 4) ผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยจากตัวแบบการวินิจฉัยขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ 2 ประการ ดังนี้

1.2.1 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับสูง

1.2.2 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยการวินิจฉัยขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร ที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

1.3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการวิจัยแบบตัดขวางที่เก็บข้อมูลเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในการวิจัย ในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ ในส่วนของวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ประเด็น ดังนี้ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือการวิจัย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ใช้วิธีกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยสูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความน่าเชื่อถือ 95% ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจะใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้ตัวอย่างมีโอกาสถูกเลือกในการวิจัยเท่าๆกัน

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นคำถาม ซึ่งแบบถามในการวิจัยจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์การทำงาน รายได้ ต่อเดือน จำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง จำนวน 45 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง จำนวน 25 ข้อ และตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะ แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนา เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับที่สูงขึ้น จำนวน 1 ข้อ ในส่วนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือ ดังนี้

1) ความเที่ยงตรง (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) ซึ่งค่า IOC ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.976 ซึ่งผู้วิจัยยอมรับเกณฑ์ความเที่ยงตรงที่ 0.5 ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีผลของความเที่ยงตรงอยู่ในระดับที่สูง

2) **ความน่าเชื่อถือ (Reliability Coefficients)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับเจ้าหน้าที่กรมทางหลวงชนบท ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 31 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แล้วนำค่าที่ได้หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach's alpha coefficient method) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ามีความเชื่อถือได้ ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.987 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่

1) **การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** เก็บโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง รวมทั้งความคิดเห็นข้อเสนอแนะ แนวทางที่จะทำให้กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่สูงขึ้น ซึ่งรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังข้อ 1.3.1 ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2) **การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ** โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎกระทรวงคมนาคมในการแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง วารสาร และข้อมูลอื่นๆ จากอินเทอร์เน็ตจากแหล่งข้อมูลที่สามารถเชื่อถือได้

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้มี 2 ประเภท ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ในส่วนที่ต้องนำสถิติเชิงพรรณนามาใช้ มีข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์ 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น เรื่อง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละการแจกแจงความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น

(2) สถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย ในส่วนที่ต้องนำสถิติเชิงอนุมานมาใช้ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่ 1 ที่กล่าวว่า “ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก” และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 คือ “มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากปัจจัยตามตัวแบบวินิจัยขององค์การ ได้แก่ ปัจจัยระดับขององค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง”

2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ที่เป็นข้อมูลความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มของข้อความที่มีความสัมพันธ์กัน และจำแนกตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยายหรือพรรณนา ทั้งนี้ สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงค่าความถี่ และร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

1.4 ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ผู้วิจัยแบ่งประเด็นการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด อายุงาน และเงินเดือน
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
- 3) ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง
- 4) ผลการทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 2 ประเด็น
- 5) ข้อเสนอสรุปจากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางที่จะทำให้กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีระดับที่สูงขึ้น

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดกรมทางหลวง ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ร้อยละ 62.6 และเป็นผู้ชาย ร้อยละ 37.4 โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี ร้อยละ 32.7 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 69.1 โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน, ชำนาญงาน/ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 70.6 ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.4 มีประสบการณ์ทำงานในหน่วยงานสังกัดกรมทางหลวง มากกว่า 25 ปี ร้อยละ 26.0 และมีระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.9

1.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

จากการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในหน่วยงาน ภายใต้สังกัดกรมทางหลวง ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน ปัจจัยระดับบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 3 ปัจจัยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 จำแนกได้คือ ปัจจัยระดับองค์การ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) ปัจจัยระดับหน่วยงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) และปัจจัยระดับบุคลากร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) หากพิจารณารายปัจจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1) *ปัจจัยระดับองค์การ* เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การออกแบบกระบวนการ และการบริหารจัดการ ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านปัจจัยระดับองค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยจำแนกตามรายชื่อและรายด้าน ได้ ดังนี้

(1) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97
- 2) มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90
- 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ขององค์การมีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81
- 4) การจัดวางยุทธศาสตร์ขององค์การมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 5) บุคลากรในทุกๆระดับได้รับการถ่ายทอดและมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

(2) การออกแบบกระบวนการ

- 1) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82
- 2) การจัดรูปแบบองค์การมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 3) โครงสร้างองค์การมีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

4) มีการปรับปรุง/ออกกฎระเบียบต่างๆ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

5) รูปแบบโครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตอบสนองได้ทันตามการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

(3) การบริหารจัดการ

1) องค์กรมีการกำกับดูแล ติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

2) องค์กรมีกระบวนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

3) การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม และความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

4) องค์กรมีทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสมต่อบรรลุมิติสัมพันธ์พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

5) องค์กรมีการนำเครื่องมือการบริหารองค์กรสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

2) *ปัจจัยระดับหน่วยงาน* เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การออกแบบกระบวนการ และการบริหารจัดการ ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านปัจจัยระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยจำแนกตามรายชื่อและรายด้านได้ ดังนี้

(1) การกำหนดเป้าหมาย

1) เป้าหมายของหน่วยงานมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

2) หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

3) การกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มาจากการระดมสมองของบุคลากรในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

4) บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

5) หน่วยงานมีแผนการบริหารความเสี่ยง แก้ปัญหาสิ่งที่อาจเป็นปัจจัยคุกคามต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

(2) การออกแบบกระบวนการงาน

1) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน/ฝ่าย แต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

2) การออกแบบระบบการปฏิบัติงานคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก คือ รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

3) มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

4) นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในกระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

5) ในการออกแบบระบบงาน บุคลากรภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

(3) การบริหารจัดการ

1) มีระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายงานภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

2) มีการประชุมหารือ ภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

3) หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ดีในการจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

4) หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

5) หน่วยงานมีอัตรากำลังบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

3) *ปัจจัยระดับบุคลากร* เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของบุคลากร การออกแบบกระบวนการ และการบริหารจัดการ ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในด้านปัจจัยระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยจำแนกตามรายชื่อและรายด้านได้ ดังนี้

(1) กำหนดเป้าหมายของบุคลากร

- 1) ได้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- 2) เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 3) ผู้บังคับบัญชาได้นำเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55
- 4) เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความท้าทาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53
- 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

(2) การออกแบบกระบวนการงาน

- 1) บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกระบวนการทำงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- 2) กระบวนการทำงานภายในเอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- 3) มีรูปแบบทำงานภายในที่เอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อมีความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
- 4) มีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางให้ปรึกษาหารือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 5) มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

(3) การบริหารจัดการ

- 1) บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงาน และองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 2) บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน และองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 3) บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

4) บุคลากรได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

5) บุคลากรได้รับความเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

1.4.3 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

จากการศึกษาในด้านความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในกรมทางหลวง ที่มีต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association (2007) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเข้าถึงยุทธศาสตร์ การเข้าถึงลูกค้า ภาวะผู้นำ กระบวนการและโครงสร้าง ค่านิยม และความเชื่อ ผลการศึกษา พบว่าระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก จำแนกตามรายด้านได้ ดังนี้

1) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินด้านยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

(1) วิทยาลัยฯ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์การ มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้ง วางรากฐานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

(2) บุคลากรและหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์การให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

(3) หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีศักยภาพอย่างเพียงพอในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

(4) บุคลากรในองค์การเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

(5) บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

2) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านการเข้าถึงลูกค้า เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรมทางหลวง ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านการเข้าถึงลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

(1) มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

(2) ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

(3) เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(4) กำหนดมาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(5) เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการดำเนินงานขององค์กร อันจะเป็นการช่วยทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

3) การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านภาวะผู้นำ เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารกรมทางหลวง ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

(1) ผู้บริหารองค์กรมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมีทักษะการบริหารที่ดี สามารถนำพาองค์กรสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

(2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

(3) ผู้บริหารองค์กรสร้างไว้ซึ่งพฤติกรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

(4) ผู้บริหารมีอุปนิสัยใจกว้าง ยอมรับความเห็นต่างของผู้อื่น โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

(5) ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจ และสามารถบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

4) การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านกระบวนการและโครงสร้างเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานการดำเนินงานด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และโครงสร้างของกรมทางหลวง ผลการศึกษา พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านกระบวนการและโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

(1) การจัดรูปแบบขององค์การสอดคล้องกับการเป็นองค์การสมัยใหม่ คือ มีลักษณะยืดหยุ่น และคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ เพื่อใช้ในกระบวนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(3) นำนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจ องค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

(4) องค์การมีแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

(5) มีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรและจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม สำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

5) การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านค่านิยมและความเชื่อ เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อของกรมทางหลวง ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านค่านิยมและความเชื่อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย จำแนกตามรายชื่อได้ ดังนี้

(1) ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

(2) ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

(3) มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(4) สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิม ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

(5) ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

1.4.4 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ 2 ประเด็น และทดสอบสมมติฐานการวิจัย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยจำแนกตามประเด็น ดังนี้

1) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก” จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยใช้ค่าสถิติการทดสอบค่าที (t-test) (ดูตารางที่ 4.11) ผลการศึกษาพบว่าระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2) ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “ปัจจัยจากตัวแบบวินิจัยองค์การ 9 Cell ประกอบไปด้วย ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน และปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ตัวแปรจากปัจจัยตามตัวแบบวินิจัยองค์การ 9 Cell ที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) (ดูตารางที่ 4.12) ผลการศึกษา พบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคลากร (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มร้อยละ 60.0) ปัจจัยระดับหน่วยงาน (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้เพิ่มร้อยละ 5.6) และปัจจัยระดับองค์การ (มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 1.9) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกัน ทำให้ทราบว่า สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตาม คือ ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้มากถึงร้อยละ 67.5 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

1.4.5 ข้อเสนอแนะจากข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางที่จะทำให้กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่สูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแนวทางที่จะทำให้กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงให้มีระดับสูงยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยมีผลสรุปตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนา เพื่อให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ข้อที่	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ร้อยละ
1	พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร	21.65
2	นำอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน	16.49
3	บริหารทรัพยากรบุคคลด้วยความเป็นธรรม	12.37
4	เสริมความคล่องตัวให้หน่วยงานปฏิบัติ โดยการกระจายอำนาจ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ฯลฯ	11.34
5	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเจริญเติบโตในสายอาชีพ	7.22
6	เสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวม ความซื่อสัตย์สุจริต	7.22

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ข้อที่	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	ร้อยละ
7	ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน เช่น จัดให้มีสวัสดิการ นอกเหนือที่กฎหมายกำหนด	6.19
8	ปรับปรุงโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	
9	บูรณาการระบบการทำงานงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลง	5.15
10	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการแสดงความคิดเห็น ในประเด็นต่างๆ	3.09
11	พัฒนาองค์ความรู้ของหน่วยงานอย่างจริงจัง	1.03
12	สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เป็นทีม	1.03
13	สนับสนุนให้บุคลากรคิด ทำนอกกรอบ เพื่อให้เกิด นวัตกรรมใหม่ ๆ	1.03
14	เสริมสร้างระบบการตรวจสอบการดำเนินงานที่เข้มแข็ง มุ่งเน้นความโปร่งใส สุจริต	1.03
	รวม	100

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา เรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” มีประโยชน์ในด้านการพัฒนาการทำงานของภาครัฐ และด้านการพัฒนาด้านวิชาการ เนื่องจากผลที่ได้จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงอยู่ในระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง และหากต้องการให้กรมทางหลวง มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงในระดับที่สูงขึ้น ควรมีแนวทาง และมาตรการอย่างไร จากผลที่ได้จากการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง มีประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

จากสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 1 กล่าวว่า “ระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก” เป็นการประเมินระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ซึ่งใช้ประเมินจากกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association (2007) ทั้งนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งการอภิปรายผลในเรื่องนี้ ผู้วิจัยทำการอภิปรายในภาพรวม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้กรณีกรมทางหลวง มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ไม่ต่ำกว่าระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า กรมทางหลวงได้ดำเนินการทบทวน ปรับปรุง และจัดทำนโยบายให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก มาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ทำให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติตามนโยบายในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ทำให้กรมทางหลวงมีผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกตัวชี้วัด

จึงน่าจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้อีกกลุ่มตัวอย่างมองว่ากรมทางหลวง มีระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ไม่ต่ำกว่าระดับมาก เป็นดังสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ได้กล่าวไว้ ซึ่งหากพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ตามกรอบแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association (2007) อยู่ในระดับมากในทุกด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) ด้านการเข้าถึงยุทธศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวงในการเข้าถึงยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า บุคลากรของกรมทางหลวงได้รับการสื่อสาร และมีความเข้าใจถึงยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินการของกรมทางหลวง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ นโยบายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมทางหลวงได้จัดให้มีการสัมมนาผู้บริหารในทุกระดับเป็นประจำทุกปี เพื่อรับมอบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของกรมทางหลวง เป็นการเปิดโอกาสให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ อีกทั้ง เป็นช่องทางที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงของกรมทางหลวงรับฟังปัญหาจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard และ Don Carew ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง องค์การต้องมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดกว้าง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ในทิศทาง

ขององค์กร และต้องทำให้ทิศทางขององค์กรทรงพลัง โดยการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของแผนการนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Buytendijk ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของลักษณะร่วมขององค์กร ปัจจัยส่วนหนึ่งคือ การบริหารยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ หน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะต้องมีการสื่อสารกับหน่วยงานปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา เพื่อประเมิน ติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินการ สอดคล้องกับแนวคิดของฟุ เตเซอร์รินทร์ ที่กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงสำหรับหน่วยงานราชการ คือ ต้องเป็นองค์กรที่ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างดีเลิศ ซึ่งความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ ความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับผลวิจัยของสุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรประกอบสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีกระบวนการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลวิจัยของชนิดา ยูบุรณ์ (2551) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษากรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศประการหนึ่งคือ วิสัยทัศน์ของปตท. ที่ชัดเจน และศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป และสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปัทมาธิ์ พองแพร์ (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

2) ด้านการเข้าถึงลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านการเข้าถึงลูกค้า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า ในการดำเนินงานกรมทางหลวงให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมทางหลวงมีการดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน อีกทั้ง กรมทางหลวงเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ ร้องเรียน ในกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมทางหลวง เช่น สายด่วนกรมทางหลวง 1586 ระบบร้องเรียนร้องทุกข์ <http://complain.doh.go.th> เป็นต้น ทำให้หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกรณี สามารถเข้าไปดำเนินการปรับปรุง แก้ไข อย่างทันถ่วงที จึงน่าจะ

เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มตัวอย่างมองว่ากรมทางหลวงให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินกิจกรรมของกรมทางหลวง ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลการพัฒนาคุณภาพของการจัดภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) เกณฑ์ที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่กำหนดว่า องค์กรจะต้องมีการวัด สำนวณ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมรับฟังความคิดเห็น เพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard และ Don Carew ที่กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง หนึ่งในองค์ประกอบหกประการ คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญใส่ใจต่อลูกค้า โดยการมองความต้องการจากมุมมองของลูกค้า ว่า ลูกค้าต้องการอะไร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks ที่กล่าวว่า หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้นั้นจะต้องประกอบด้วย 6 คุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ประการหนึ่ง คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นอกจากองค์กรจะมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรแล้ว องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีจิตสำนึก มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อลูกค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สอดคล้องกับผลวิจัยของสุขพงศ์ สุขพิพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์กรประกอบสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การมุ่งเน้นลูกค้า (Customers Focus) โดยการรับฟังเสียงหรือความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลวิจัยของศศิรัศม์ ประสาทแก้ว (2556) ที่ได้การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการ พหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุด และสอดคล้องกับผลวิจัยของพิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์ (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงานกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า กระทรวงพลังงานและบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีระดับความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในระดับสูง และทั้ง 2 องค์กร มีระดับความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้านการมุ่งเน้นและใส่ใจต่อผู้รับบริการอยู่เสมอ ในระดับสูง เช่นกัน

3) ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า บุคลากรกรมทางหลวงมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารกรมทางหลวง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของกรมทางหลวง เป็น

บุคคลที่ประสบการณ์การทำงานในกรมทางหลวงอย่างต่อเนื่อง ทำให้รับรู้ถึงรูปแบบการทำงาน กระบวนการทำงาน ตลอดจนปัญหาที่เกิดในการทำงานของกรมทางหลวงเป็นอย่างดี ทำให้ผู้ได้บัญชา มีความเชื่อมั่นในการบริหารงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมาก ในนำพองค์การสู่การเป็นสมรรถนะสูง เพราะผู้นำมีหน้าที่ควบคุมให้องค์การ พุ่งตรงในทิศทางนั้น สนับสนุนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ สอดคล้องกับ แนวคิดของ John W. Pickering และ Gerald S. Brokaw ที่ได้เสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร สมรรถนะสูง โดยกล่าวว่า หากผู้นำองค์กรไม่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี จะเป็นการยากที่จะนำองค์กร ก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2562) ที่ศึกษาเรื่อง กรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในประเทศไทย พบว่า โครงสร้างและการออกแบบองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะ สูง สอดคล้องกับผลวิจัยของสุรพงษ์ นามนัย (2554) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล พบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียนตาม มาตรฐานสากลของสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 (จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์) และสอดคล้องกับผลวิจัยของภัทรวดี บุญชวน (2555) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมรวม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และด้าน ระบบงาน ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย

4) ด้านกระบวนการและโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของกรมทางหลวง ด้านกระบวนการและโครงสร้าง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานและโครงสร้างของกรมทางหลวง มีความเหมาะสม ต่อการดำเนินภารกิจของกรมทางหลวง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กรมทางหลวงกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัดไว้อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ปริมาณงาน ประกอบการวางแผน โครงสร้างองค์กร แผนอัตรากำลัง และปรับปรุงโครงสร้างให้สอดคล้องภารกิจและบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับหมาย มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ทำให้บุคลากรรับรู้ในเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานของตนเอง อีกทั้ง กรมทางหลวงมุ่งมั่นที่จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีลักษณะ แนบราบ โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในสังกัดในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการเงิน ด้านการ พัสดุ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้หน่วยงานปฏิบัติเกิดความคล่องตัวในการดำเนินภารกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นองค์กร

สมรรถนะสูงจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งในด้านโครงสร้างองค์การนั้น องค์การจะต้องทำให้โครงสร้างองค์การเกิดความชัดเจนในภารกิจต่างๆ มีความคล่องตัวในการดำเนินการภารกิจ และต้องทำงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผลวิจัยของเขาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาจิตสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์การมีจิตสมรรถนะสูงหนึ่งในแปดองค์ประกอบคือ การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) สอดคล้องกับผลวิจัยของ ปิ่นทारीย์ ฟองแพร์ (2559) ที่ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาราชการโยปี พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านระบบงาน ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในราชการโยปี และสอดคล้องกับผลวิจัยของ กัทรวดี บุญชวน (2555) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมรวม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และด้านระบบงาน ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย

5) ด้านค่านิยมและความเชื่อ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ด้านค่านิยมและความเชื่อ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 หมายความว่า บุคลากรของกรมทางหลวงเห็นพ้องต้องกันในเรื่องทัศนคติในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกรมทางหลวงได้กำหนดค่านิยมขององค์การไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติตน ปฏิบัติงาน โดยมุ่งให้เกิดการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความพอเพียง และความยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยังบุคลากร โดยการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ องค์การที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าว ปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรในองค์การได้ ย่อมจะช่วยให้้องค์การขับเคลื่อนไปสู่้องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยง่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Buytendijk ที่กล่าวว่า บรรทัดฐานและค่านิยมร่วมมีความสำคัญอย่างมากต่อ้องค์การสมรรถนะสูง เพราะหากบุคลากรภายใน้องค์การมีค่านิยมที่มีความแตกต่างกันมากแล้ว การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

ดังนั้น ้องค์การสมรรถนะสูงจะสร้างค่านิยมร่วม โดยการเชื่อมโยงกันระหว่างค่านิยมของบุคลากรภายใน้องค์การและความต้องการของลูกค้า และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบเป็นวัฒนธรรมร่วมอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช ที่กล่าวว่า

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นองค์การสมรรถนะสูงจะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งในด้านวัฒนธรรมองค์การนั้น เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก จิตใจ และรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกันขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พัฒนาสู่องค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Linda Holbeche และคณะ ที่กล่าวว่า องค์การจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต่อเมื่อบุคลากรทั้งองค์การมีความเข้าใจในค่านิยมขององค์การ และมีความสุขที่ได้ปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลวิจัยของศิริศรีมี ประสาทแก้ว (2556) เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์การสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของเขาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558) เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์การมีขีดสมรรถนะสูงหนึ่งในแปดองค์ประกอบคือ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) สอดคล้องกับผลวิจัยของปวลิน โปษยานนท์ (2557) เรื่อง การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2558) เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการ ไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นสมรรถนะ 7 ด้าน ประการหนึ่งคือ ยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วม การปรับองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาด้านธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้

2.2 ตัวแปรที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่กล่าวว่า “มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร จากปัจจัยตามตัวแบบวินิจัย องค์การ 9 Cell ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน ปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับหน่วยงาน ปัจจัยระดับบุคลากร มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไป

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรดังกล่าว เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เมื่อพิจารณาจากตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย พบว่า ปัจจัยระดับบุคลากรเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบาย หรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้ร้อยละ 60.0 ปัจจัยระดับหน่วยงานเป็นตัวแปรลำดับสองที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 และปัจจัยระดับองค์การเป็นตัวแปรลำดับสามที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายหรือทำนายและมีความสัมพันธ์เชิงบวก ในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามการค้นพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson, Ivancevich, Domnelly, and Konopaske (2012) ที่เสนอมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกับความสำเร็จขององค์การ โดยกล่าวว่า บุคคล เป็นองค์ประกอบของกลุ่ม และทั้งบุคคล และกลุ่ม เป็นองค์ประกอบขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพของทั้งสามระดับมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล และ ประสิทธิภาพกลุ่ม และได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในแต่ละระดับ ได้แก่ 1. ระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ แรงจูงใจ และความเครียด 2. ระดับกลุ่ม ได้แก่ ความผูกพัน ความ เป็นผู้นำ โครงสร้าง สถานะ บทบาท และบรรทัดฐาน 3. ระดับองค์การ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal ที่กล่าวว่า ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรองรับ ความเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ อันประกอบด้วย 1) การออกแบบขององค์การ 2) กลยุทธ์ขององค์การ 3) กระบวนการทำงาน และ 4) เทคโนโลยี) และวัฒนธรรมองค์กร อันประกอบด้วย 1) ผู้นำองค์กร 2) บทบาทของแต่ละบุคคล และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรม องค์กรสมรรถนะสูงเชื่อมโยงทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าว ให้เป็นพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้สมาชิกได้แสดงพฤติกรรมที่ สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของนิสคาร์ก เวชยานนท์ (2551) ที่กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง ต้องเริ่มจากบุคลากร ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของ องค์กร เพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะที่บุคลากรสะสมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์การ และกล่าวว่า องค์ประกอบประการหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูงคือ องค์กรจะต้องมีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายของ องค์กร และเป้าหมายของบุคคล สอดคล้องกับแนวคิด เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558) ที่กล่าวว่า องค์กร จะมีสมรรถนะสูงได้จะต้องอาศัยองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน อันประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร

2) ทรัพยากรมนุษย์ 3) โครงสร้างองค์การ 4) ยุทธศาสตร์องค์การ โดยมีแนวคิดในด้านทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้คงอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์การจะต้องพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง มีความเป็นเลิศ มีการสั่งสมความรู้ นอกจากนี้ องค์การยังต้องสร้างความจงรักภักดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลตอบแทน เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากร ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของศิริศรี มี ประสาทแก้ว (2556) เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับบุคลากร ด้านปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และการสนับสนุนจากงานวิจัยของภัทรวิดี บุญชวน (2555) เรื่อง การพัฒนาศักยภาพองค์การ เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารงาน ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมรวม ด้านกลยุทธ์ ด้านทักษะ และด้านระบบงาน ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพองค์การ เพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลที่ได้จากการศึกษา เรื่อง “การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และส่วนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง “ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุง/พัฒนาให้กรมทางหลวงมีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สูงขึ้น ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกรมทางหลวง

- 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความสามารถที่หลากหลาย พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ด้านยุทธศาสตร์

- (1) วิเคราะห์ความต้องการความต้องการของสภาพแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมาประกอบการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
- (2) สื่อสารให้บุคลากรในทุกกระดับ ความเข้าใจถึงแนวทาง ทิศทาง เป้าหมายของกรมทางหลวง
- (3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน แนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ด้าน โครงสร้างและกระบวนการ

- (1) ทบทวนแนวทางการดำเนินงานและ โครงสร้างกรมทางหลวงอย่างสม่ำเสมอ โดยการวิเคราะห์งาน ระดับความสำคัญของงาน ความซ้ำซ้อนของงาน ฯลฯ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และนำมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้าง รวมทั้ง กำหนดวาระการทบทวนแนวทางการดำเนินงานและ โครงสร้างทั้งระบบที่แน่นอน เช่น ทุกๆ 2 ปี หรือ 3 ปี เป็นต้น
- (2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานในรูปแบบเชิงรุกมากขึ้น โดยการนำเครื่องมือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ มาสนับสนุน/พัฒนาในกระบวนการการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- (3) วิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง โดยการคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า และดำเนินการปรับปรุง แก้ไข อย่างถ่วงที แทนที่จะต้องตามแก้ปัญหาในภายหลัง
- (4) จัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการดำเนินการกิจ

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร

- (1) ทบทวนระบบการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลให้สอดคล้องกับแนวทางภารกิจของกรมทางหลวง และหน่วยงานในสังกัด โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการออกแบบระบบการผลการปฏิบัติงาน เพื่อบุคลากรรับรู้ถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน
- (2) ปรับปรุง พัฒนาแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับหน้าที่ความ

รับผิดชอบ และปฏิบัติตามแผนพัฒนารายบุคคลอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะ/สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(3) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในองค์กร/หน่วยงาน เช่น จัดให้มีเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมทางหลวง และหน่วยงานในสังกัด

(4) เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร เช่น กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรตำแหน่งต่างๆ ให้มีความชัดเจน และเหมาะสม, ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม, ยกระดับความโปร่งใสในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การโยกย้าย การเลื่อนระดับ เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง และศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ซึ่งการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว อาจจะมีผู้สนใจ และศึกษาขยายวงกว้างออกไปอีก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยที่ประสงค์จะทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคต และเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรศึกษาปัจจัยความต้องการของสภาพแวดล้อมขององค์กร มาสังเคราะห์เป็นตัวแบบองค์กรสมรรถนะสูงที่เหมาะสมเฉพาะของหน่วยงาน

2) ควรศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละด้าน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการพิจารณา กำหนดแนวทาง มาตรการ นโยบาย เพื่อให้กรมทางหลวง หน่วยงานในสังกัดกรมทางหลวง หรือหน่วยงานอื่นๆ มีระดับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สูงขึ้น

3) ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น หน่วยงานที่ได้รับรางวัล PMQA เพื่อนำแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานดังกล่าว มาปรับใช้กับองค์กรตามความเหมาะสมต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมทางหลวง. (2563). นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. สืบค้นจาก www.doh.go.th
- กรมทางหลวง. (2561). รายงานผลการดำเนินงานตามแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. สืบค้นจาก www.doh.go.th
- จิระประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ขอดระฆัง. (2558). การวินิจฉัยองค์กรด้วย เครื่องมือ 9 Cells: กรณีศึกษาส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด ปี พ.ศ.2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ชนิดา ยูวบูรณ์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษา เฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ฐนันดรศักดิ์ บวรนนท์กุล. (2557). การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 6(2).
- ณัฐนิช เกตุกันพร. (2555). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของสถานีดำรวจนครบาลบुकคโ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- คุณิษฐ์ ยศทอง. (2561). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- ดิเรกฤทธิ์ เจนครองธรรม. (2558). การพัฒนาสำนักงานศาลปกครองสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสาร การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, 15(2).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ปัจจัยกำหนดรูปแบบขององค์กรภาครัฐสมัยใหม่. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 46(1), 21-55.

- ทวิดา กมลเวชช. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์ภาพแวดล้อมเพื่อการออกแบบและถ่ายทอดยุทธศาสตร์
เอกสารฝึกอบรมโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการออกแบบยุทธศาสตร์. สืบค้น
จาก <http://www.bangkok.go.th/upload/user/00000134/download/>
- ชนัษพร โมรวางษ์. (2555). ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์การแห่งความ
เป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จ. สมุทรปราการ.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
กรุงเทพฯ.
- นราธิป ศรีราม กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย และชลัช ชาญญชัย. (2556). การสังเคราะห์แนวคิดการ
บริการสาธารณะแนวใหม่. (งานวิจัยทุนวิจัยสถาบันวิจัยและพัฒนา).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท กราฟิ
โกซิสเต็มส์ จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
บุญชู สุนธงศิริ. (2557). ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (คุษณิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- บลิงชาร์ด, เคน. (2550). ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต [*Leading at a high – level*]
(ดวงทอง สรประเสริฐ, แปล). กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี. (2007)
- ปัทมาธิ์ย์ ฟองแพ้ว. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง:
กรณีศึกษารุนาการยูโอบี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โอกาสและผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมไทย. (ม.ป.ป.).
สืบค้น 1 เมษายน 2562, จาก <https://www.senate.go.th/>
- ปวลิน โปษยานนท์. (2557). การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท
ปูนซีเมนต์ไทย(แ่งคอย) จำกัด. วารสารการเมืองการบริหารและกฎหมาย, 6(3).
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษากการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- พัชรหทัย จารุทวีผลบุญกุล. (2557). *อิทธิพลของปัจจัยจำแนกประเภทธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ*. (คุษณินพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์. (2555). *การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization): กรณีการศึกษาเปรียบเทียบ กระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- เพ็ญพิชชา โคตรชาล. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภัทรวดี ชวนบุญ. (2555). *การพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อความเป็นเลิศของเทศบาลนครอ้อมน้อย จ.สมุทรสาคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมฆ. (2553). *องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม*. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1-2)
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). *การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 6, 58-81.
- มานิตย์ แสนเกษม. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- เมธาวี ฐานกุล. (2551). *แนวทางการสร้างความเป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาเทศบาลนครยะลา และเทศบาลนครนันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระบุท. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (คุษณินพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุษฎีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, กรุงเทพฯ.

- รับขวัญ ญาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2557). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิชการพิมพ์.
- วิทยา บุญเลิศเกิดไกร. (2562). ผลการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ปราจีนบุรี. *วารสารสมาคมเวชศาสตร์ป้องกันแห่งประเทศไทย*, 9(2), 223-231
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2547). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล. (2553). *แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเภสัชศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). *การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศศิรัศมี ประสาทแก้ว. (2556). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา
- สนธิ นวกุล. (2552). *ความท้าทายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่: ศึกษากรณีภาครัฐจัดสอบเอ็นเอ็ด*. *วารสารการเมืองการบริหารและกฎหมาย*, 1(1), 133-151
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สืบค้นจาก <https://www.opdc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2556)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2560)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพฯ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. สืบค้น 12 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>
- สุภพงค์ สุขพิพัฒน์. (2560). *การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยรังสิต*. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- สุภารัตน์ ไชยประสิทธิ์. (2558). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล*. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุนิสา นิยมพลี. (2558). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของการประปาของรัฐ*. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2550). *การพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย*. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2562). กรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในประเทศไทย. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร*, 4(1), 102-115.
- สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. (คุยฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2554). *กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2556). *องค์กรทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2557). *การพัฒนาต้นแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง*. (รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- อรุณรัตน์ สุดประเสริฐ. (2556). *การวิจัยของค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.*
- Adzic, S. (2005). *High performance organization model*. Retrieved from www.researchgate.net/publication/277070826_High_performance_organization_model/link/5cac6d8992851caf2c701181/download
- American Management Association. (2007). *How to Build a High Performance Organization*. Retrieved from <https://www.yumpu.com>
- de Waal, Andre A. (2005). *The Characteristics of a high performance organization*. Retrieved from <http://mm.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/Characteristics-of-a-high-performance-organization.pdf>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change (9th Edition)*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hayes, John. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. New York: PALGRAVE Houndmills.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, L. M. (1998). *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations*. The CEO report. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Pickering, J. W., G. S. Brokaw. (2003). *Chapter 6: Building high-performance organizations from The Trusted Leader: Building the Relationships that Make Government*. Retrieved from <https://www.transformgov.org/sites/transformgov.org>.
- Pickering, J. W., R. E. Matson. (1992). *Why executive development programs (alone) don't charge organizations*. ASTDs T&D Journal. Retrieved from <https://icma.org/documents/why-executive-development-programs-alone-dont-change-organizations>.
- Rummler and Broche's Nine Boxes Model. (n.d). Retrieved July 19, 2019, from <https://hptmanualaaly.weebly.com/rummlers-model.html>.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

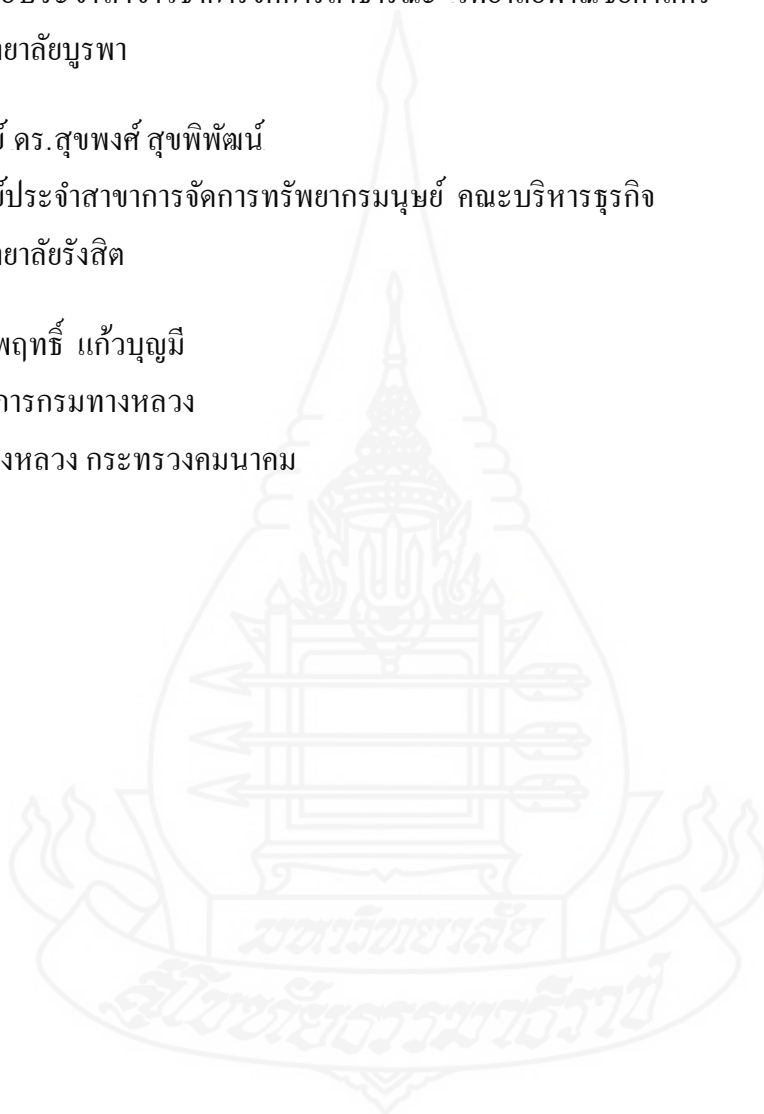
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษ จริน โท
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการสาธารณสุข วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
2. อาจารย์ ดร. สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรังสิต
3. นายเทพฤทธิ์ แก้วบุญมี
เลขานุการกรมทางหลวง
กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือ





ที่ ศธ 0522.17/ บ ๕๐๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 กันยายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินโท

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายอัครมาอีล เบ็ญวาเต็ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิชัยชัย ไว้
ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้
โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-7668074

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๑๐๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 กันยายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สุพงษ์ สุขพิพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายอัครมาอีล เบ็ญวาเต็ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้
ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้
โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-7668074

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๑๐๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 กันยายน 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน เลขาธิการกรมทางหลวง (คุณเทพฤทธิ์ แก้วบุญมี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายอัครมาอีล เบญญาเต็ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การ
สมรรถนะสูงของกรมทางหลวง”ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวว่านักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและ
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้
ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้
โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-7668074

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ
ล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ก

ตารางแสดงระดับความสอดคล้องระหว่างข้อกำหนด



ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\left(\frac{\sum i_n}{n}\right)$	แปล ผล
		1	2	3		
1. ปัจจัยระดับองค์กร						
1.1 เป้าหมายระดับองค์กร						
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงมีความชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การจัดวางยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	บุคลากรในทุกกระดับได้รับการถ่ายทอดและมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.2 การจัดโครงสร้างระดับองค์กร						
6	การจัดรูปแบบขององค์กรมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	รูปแบบโครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตอบสนองได้ทันตามการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\left(\frac{\sum i_n}{n}\right)$	แปล ผล
		1	2	3		
10	มีการปรับปรุง/ออกกฎระเบียบต่างๆ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.3 การบริหารจัดการระดับองค์กร						
11	องค์กรมีการกำกับดูแล ติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	องค์กรมีทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสมต่อบรรลุมission พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	องค์กรมีการนำเครื่องมือการบริหารองค์กรสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	องค์กรมีกระบวนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยยึดหลักคุณธรรม/จริยธรรม และความโปร่งใส	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ปัจจัยระดับหน่วยงาน						
2.1 เป้าหมายระดับหน่วยงาน						
16	เป้าหมายของหน่วยงานมีความชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	การกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มาจากการระดมสมองของบุคลากรในหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายของหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\left(\frac{\sum i_n}{n}\right)$	แปล ผล
		1	2	3		
19	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	หน่วยงานมีแผนการบริหารความเสี่ยง แก้ปัญหาสิ่ง ที่อาจเป็นปัจจัยคุกคามต่อวัตถุประสงค์ของ หน่วยงานไว้ล่วงหน้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.2 การจัดโครงสร้างระดับหน่วยงาน						
21	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของกลุ่มงาน/ ฝ่าย แต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อ ประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	การออกแบบระบบการปฏิบัติงานคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก คือ รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ในการออกแบบระบบงาน บุคลากรภายใน หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิดสร้างสรรค์ อัน นำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนใน กระบวนการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\left(\frac{\sum i_n}{n}\right)$	แปล ผล
		1	2	3		
2.3 การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน						
26	มีระบบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายงานภายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	หน่วยงานมีอัตรากำลังบุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
28	มีการประชุมหารือ ภายในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ดีในการจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ปัจจัยระดับบุคคล						
3.1 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล						
31	ได้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\left(\frac{\sum i_n}{n}\right)$	แปล ผล
		1	2	3		
34	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มีความท้าทาย และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บังคับบัญชาได้นำเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างจริงจัง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.2 การออกแบบการทำงานระดับบุคคล						
36	บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกระบวนการทำงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	กระบวนการทำงานภายในเอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	มีรูปแบบทำงานภายในที่เอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อมีความจำเป็น	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
39	มีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางให้ปรึกษาหารือ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.3 การบริหารจัดการระดับบุคคล						
41	บุคลากรได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\frac{\sum i_n}{n}$	แปล ผล
		1	2	3		
43	บุคลากรได้รับความเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงาน และองค์กร	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
45	บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงาน และองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ปัจจัยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง						
4.1 การเข้าถึงยุทธศาสตร์						
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งวางรากฐานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
3	บุคลากรในองค์กรเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	บุคลากรและหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์องค์กร ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีศักยภาพอย่างเพียงพอในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\frac{\sum i_n}{n}$	แปล ผล
		1	2	3		
4.2 การเข้าถึงลูกค้า						
6	ขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรโดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	มุ่งมั่นการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการดำเนินงานขององค์กร อันจะเป็นการช่วยทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
9	เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่หลากหลาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	กำหนดมาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.3 ภาวะผู้นำ						
11	ผู้บริหารมีอุปนิสัยใจกว้าง ยอมรับความเห็นต่างของผู้อื่น โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารองค์กรสร้างไว้ซึ่งพฤติกรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารองค์กรมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมีทักษะการบริหารที่ดี สามารถนำพาองค์กรสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม		ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\frac{\sum i_n}{n}$	แปล ผล
		1	2	3		
14	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจและสามารถบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.4 กระบวนการและโครงสร้าง						
16	การจัดรูปแบบขององค์กรสอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมัยใหม่ คือ มีลักษณะยืดหยุ่น และคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	มีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรและจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจเพื่อใช้ในกระบวนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	องค์กรมีแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	นำนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.5 ค่านิยมและความเชื่อ						
21	ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC = $\frac{\sum i_n}{n}$	แปล ผล
	1	2	3		
24	มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม			1	ใช้ได้
25	สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิมๆ			1	ใช้ได้

ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.976



ภาคผนวก ง

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



การทดสอบความเชื่อมั่น

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม รายข้อ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง				
ข้อที่ 1	263.0323	1453.899	.341	.987
ข้อที่ 2	263.1290	1427.649	.793	.987
ข้อที่ 3	263.1290	1423.449	.879	.987
ข้อที่ 4	263.1935	1442.228	.466	.987
ข้อที่ 5	263.1935	1433.161	.751	.987
ข้อที่ 6	263.1935	1452.095	.421	.987
ข้อที่ 7	263.0968	1435.824	.716	.987
ข้อที่ 8	263.0000	1430.667	.807	.987
ข้อที่ 9	263.3871	1444.245	.571	.987
ข้อที่ 10	263.4516	1432.723	.638	.987
ข้อที่ 11	263.2581	1433.998	.685	.987
ข้อที่ 12	263.2258	1422.981	.871	.987
ข้อที่ 13	263.4516	1415.589	.774	.987
ข้อที่ 14	263.1613	1413.740	.789	.987
ข้อที่ 15	263.1613	1421.406	.740	.987
ข้อที่ 16	263.0323	1451.099	.481	.987
ข้อที่ 17	263.2903	1432.280	.702	.987
ข้อที่ 18	263.5161	1428.591	.757	.987
ข้อที่ 19	263.0645	1434.462	.790	.987
ข้อที่ 20	263.6452	1429.303	.739	.987

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม รายข้อ (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อที่ 21	263.1613	1422.073	.663	.987
ข้อที่ 22	263.2903	1424.880	.702	.987
ข้อที่ 23	263.2258	1416.247	.793	.987
ข้อที่ 24	263.3548	1432.437	.726	.987
ข้อที่ 25	263.4516	1419.189	.753	.987
ข้อที่ 26	263.4194	1434.718	.607	.987
ข้อที่ 27	263.5484	1411.656	.761	.987
ข้อที่ 28	263.5484	1416.256	.830	.987
ข้อที่ 29	263.5484	1422.523	.815	.987
ข้อที่ 30	263.4839	1418.258	.803	.987
ข้อที่ 31	263.1613	1431.140	.755	.987
ข้อที่ 32	263.1290	1441.116	.628	.987
ข้อที่ 33	263.5484	1426.589	.739	.987
ข้อที่ 34	263.4516	1422.789	.732	.987
ข้อที่ 35	263.4516	1421.523	.753	.987
ข้อที่ 36	263.0000	1423.267	.775	.987
ข้อที่ 37	263.0323	1418.499	.885	.987
ข้อที่ 38	263.2581	1413.131	.870	.987
ข้อที่ 39	263.3548	1407.637	.845	.987
ข้อที่ 40	263.1613	1416.673	.745	.987
ข้อที่ 41	263.3548	1394.570	.853	.987
ข้อที่ 42	263.4194	1410.185	.864	.987
ข้อที่ 43	263.5806	1421.985	.666	.987
ข้อที่ 44	263.3548	1427.770	.670	.987
ข้อที่ 45	263.2258	1427.981	.771	.987

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม รายข้อ (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ตอนที่ 3 ข้อคำถามเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง				
ข้อที่ 1	263.0968	1433.824	.762	.987
ข้อที่ 2	263.4516	1430.523	.680	.987
ข้อที่ 3	263.5161	1427.525	.778	.987
ข้อที่ 4	263.2903	1432.680	.645	.987
ข้อที่ 5	263.1290	1435.316	.637	.987
ข้อที่ 6	263.2903	1425.146	.697	.987
ข้อที่ 7	263.2581	1418.865	.739	.987
ข้อที่ 8	263.3871	1410.378	.831	.987
ข้อที่ 9	263.2581	1418.131	.718	.987
ข้อที่ 10	263.3548	1435.037	.671	.987
ข้อที่ 11	263.2258	1430.114	.637	.987
ข้อที่ 12	263.0968	1416.357	.821	.987
ข้อที่ 13	263.0000	1410.267	.827	.987
ข้อที่ 14	263.2258	1421.781	.705	.987
ข้อที่ 15	262.9032	1430.824	.732	.987
ข้อที่ 16	263.3548	1425.237	.758	.987
ข้อที่ 17	263.2581	1413.265	.868	.987
ข้อที่ 18	263.3548	1422.903	.858	.987
ข้อที่ 19	263.2903	1432.080	.707	.987
ข้อที่ 20	263.1613	1419.140	.821	.987
ข้อที่ 21	263.0323	1428.566	.810	.987
ข้อที่ 22	263.3548	1427.170	.838	.987
ข้อที่ 23	264.0000	1466.267	.002	.988
ข้อที่ 24	263.1290	1414.849	.755	.987
ข้อที่ 25	263.1290	1420.316	.777	.987

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	70





ภาคผนวก จ

หนังสือขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0522.17 / บ ๑๐1

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ดจังหวัด
นนทบุรี 11120

4 กันยายน 2561

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิบดีกรมทางหลวงชนบท

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายอัครมาอีล เบ็ญวาเต็ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาการเป็น
องค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง” ซึ่ง ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการ
ศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้
เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อ
กับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-7668074

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา



ที่ ศธ 0522.17/ บ 1081

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ ตุลาคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมทางหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายอัศมาอิล เบ็ญญาเต็ง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การ สมรรถนะของกรมทางหลวง” ซึ่ง ผศ.ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้า อิสระและแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร จึงเรียนมาเพื่อขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียด เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-7668074

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการศึกษา



แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามบุคลากรกรมทางหลวง ใช้สำหรับการศึกษาการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนากรมทางหลวงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะที่จะทำให้กรมทางหลวงเป็นองค์การสมรรถนะสูง

3. การแสดงความคิดเห็นในการสอบถามนี้ ไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงาน และไม่มีส่วนใดที่จะเกี่ยวข้องกับประเมินบุคคลหรือหน่วยงานของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในทุกข้อให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการศึกษา

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นายอศมาอีล เบ็ญวาเด็ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-mail: air.benwadeng@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. น้อยกว่า 25 ปี

() 2. 25 – 35 ปี

() 3. 36 – 45 ปี

() 4. 46 – 55 ปี

() 5. มากกว่า 55 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2. ปริญญาตรี

() 3. ปริญญาโท

() 4. ปริญญาเอก

4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น

() 1. ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน

ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

() 2. ประเภททั่วไป ระดับอาวุโส

ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

() 3. ประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป

ประเภทอำนวยการ

() 4. อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

5. สังกัดหน่วยงาน

() 1. ส่วนกลาง

() 2. ส่วนภูมิภาค

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่กรมทางหลวง

() 1. น้อยกว่า 5 ปี

() 2. 5 – 10 ปี

() 3. 11 – 15 ปี

() 4. 16 – 20 ปี

() 5. 21 – 25 ปี

() 6. 25 ปี ขึ้นไป

7. รายได้ต่อเดือน

- () 1. น้อยกว่า 15,000 บาท () 2. 15,001 – 20,000 บาท
 () 3. 20,001 – 30,000 บาท () 4. 30,001 – 40,000 บาท
 () 5. 40,001 – 50,000 บาท () 6. 50,001 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของกรมทางหลวง
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว มากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว มาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว ปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว น้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว น้อยที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ปัจจัยระดับองค์กร						
1.1 เป้าหมายระดับองค์กร						
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงมีความชัดเจน					
2	การจัดวางยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร					
3	วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
4	มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว					
5	บุคลากรในทุกกระดับได้รับการถ่ายทอดและมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร					
1.2 การจัดโครงสร้างระดับองค์กร						
6	การจัดรูปแบบขององค์กรมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนยุทธศาสตร์					
7	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน					
8	โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน					
9	รูปแบบโครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตอบสนองได้ทันตามการเปลี่ยนแปลง					
10	มีการปรับปรุง/ออกกฎระเบียบต่างๆ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นสำคัญ					
1.3 การบริหารจัดการระดับองค์กร						
11	องค์กรมีการกำกับดูแล ติดตามและการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละส่วนอย่างเป็นระบบ					
12	องค์กรมีทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสมต่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
13	องค์กรมีการนำเครื่องมือการบริหาร องค์กรสมัยใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
14	องค์กรมีกระบวนการสื่อสารติดต่อ ประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้ เกิดความรวดเร็วในการทำงาน					
15	การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยยึด หลักคุณธรรม/จริยธรรม และความโปร่งใส					
2. ปัจจัยระดับหน่วยงาน						
2.1 เป้าหมายระดับหน่วยงาน						
16	เป้าหมายของหน่วยงานมีความชัดเจน และ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
17	การกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ของ หน่วยงาน มาจากการระดมสมองของ บุคลากรในหน่วยงาน					
18	บุคลากรในหน่วยงานรับรู้ และเข้าใจต่อ เป้าหมายของหน่วยงาน					
19	หน่วยงานมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน					
20	หน่วยงานมีแผนการบริหารความเสี่ยง แก้ปัญหาสิ่งที้อาจเป็นปัจจัยคุกคามต่อ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้ล่วงหน้า					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด
2.2 การจัดโครงสร้างระดับหน่วยงาน						
21	มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และภารกิจของ กลุ่มงาน/ฝ่าย แต่ละส่วนในหน่วยงานอย่าง ชัดเจน					
22	มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงาน เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน อย่างต่อเนื่อง					
23	การออกแบบระบบการปฏิบัติงานคำนึงถึง ประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก คือ รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า					
24	ในการออกแบบระบบงาน บุคลากรภายใน หน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ กัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความคิด สร้างสรรค์ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการ ทำงานขององค์กร					
25	นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
2.3 การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน						
26	มีระบบการติดตาม ประเมินผลการ ดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงาน/ฝ่ายงาน ภายในหน่วยงาน					
27	หน่วยงานมีอัตรากำลังบุคลากร และสิ่ง อำนวยความสะดวกต่างๆที่เพียงพอต่อการ ขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด
28	มีการประชุมหารือ ภายในหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ อันเป็นการเสริมสร้างการมีส่วน ร่วมของบุคลากรในการบริหารงานของ หน่วยงาน					
29	หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาหน่วยงาน					
30	หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ดีในการ จัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ใน กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร หน่วยงาน					
3. ปัจจัยระดับบุคคล						
3.1 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล						
31	ได้กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรอย่างชัดเจน					
32	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่กำหนด มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัดของ หน่วยงาน					
33	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด					
34	เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่กำหนด มีความท้าทาย และเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด
35	ผู้บังคับบัญชาได้นำเป้าหมาย ตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนด มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างจริงจัง					
3.2 การออกแบบการทำงานระดับบุคคล						
36	บุคลากรรับรู้ และเข้าใจกระบวนการ ทำงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย					
37	กระบวนการทำงานภายในเอื้อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด					
38	มีรูปแบบทำงานภายในที่เอื้อให้บุคลากร สามารถทำงานทดแทนกันได้ เมื่อมีความ จำเป็น					
39	มีกระบวนการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ และมี ช่องทางให้ปรึกษาหารือ					
40	มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี อัน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดความคิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนา องค์กร					
3.3 การบริหารจัดการระดับบุคคล						
41	บุคลากรได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ในการทำงานต่างๆอย่างเพียงพอ					
42	บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดปฏิบัติงาน					

ท่านมีความคิดเห็นต่อกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด
43	บุคลากรได้รับความเป็นธรรมใน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น					
44	บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงาน และองค์กร					
45	บุคลากรมีแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สูงสุดต่อหน่วยงาน และองค์กร					

**ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเพื่อวัดระดับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ
กรมทางหลวง**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของกรมทางหลวง ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร		ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
การเข้าถึงยุทธศาสตร์						
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรใน ปัจจุบัน รวมทั้ง วางรากฐานให้มีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ องค์กร					
3	บุคลากรในองค์กรเห็นพ้องต้องกันในเรื่อง ของความต้องการและทิศทางขององค์กร					
4	บุคลากรและหน่วยงานผู้ปฏิบัติมีความ เข้าใจในยุทธศาสตร์องค์กร ให้การ สนับสนุน และมุ่งมั่นในอันที่จะบรรลุตาม เป้าหมาย					
5	หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีศักยภาพอย่างเพียงพอ ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
การเข้าถึงลูกค้า						
6	ขับเคลื่อนภารกิจองค์กร โดยมุ่งเน้นการ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสังคม					
7	มุ่งมั่นการให้บริการสาธารณะ แก่ ประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม					
8	เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การออกแบบการดำเนินงานขององค์กร อันจะเป็นการช่วยทำให้เกิดการบริการ สาธารณะที่ดียิ่งขึ้น					

9	เปิดช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่หลากหลาย					
10	กำหนดมาตรฐานของคุณภาพและบริการ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ					
ภาวะผู้นำ						
11	ผู้บริหารมีอุปนิสัยใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นต่างของผู้อื่น โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์					
12	ผู้บริหารองค์การธำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการที่ดี เป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร					
13	ผู้บริหารองค์การมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และมีทักษะการบริหารที่ดี สามารถนำพาองค์การสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
14	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มใจและสามารถบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร อันเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
15	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์การให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					
กระบวนการและโครงสร้าง						
16	การจัดรูปแบบของกิจการสอดคล้องกับการเป็นองค์กรสมัยใหม่ คือ มีลักษณะยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย					

17	มีการวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรและจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจ					
18	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ เพื่อใช้ในกระบวนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน					
19	องค์กรมีแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ดี และสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม					
20	นำนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร					
ค่านิยมและความเชื่อ						
21	ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
22	ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงความประหยัด และคุ้มค่า					
23	ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
24	มุ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม					
25	สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการแบบเดิมๆ					

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น

ในการพัฒนาให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ท่านคิดว่าจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาองค์กรในส่วนใด อย่างไร

ขอขอบพระคุณที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายอัศมาอีล เบ็ญวาเด็ง
วัน เดือน ปีเกิด	29 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สถิติ) พ.ศ. 2545 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
สถานที่ทำงาน	สำนักกฎหมาย กรมทางหลวง เลขที่ 2/486 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10400

