

การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อ
การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ของ
องค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

A Study of Diversity Management Drivers which Lead State Owned
Enterprise in Thailand to be High Performing Organization (HPO)



การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำ
องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
(State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

A Study of Diversity Management Drivers which Lead State Owned Enterprise in
Thailand to be High Performing Organization (HPO)



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2560



© 2561

วสันต์ ขวลิตรกุล

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management Organization) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ผู้วิจัย วสันต์ ขวลิตรวรกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์)

(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

4 เมษายน 2561

วสันต์ ชาลิตวรกุล. ปรึญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, เมษายน 2561, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (69 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง โดยทำการสุ่ม ทั้งหมด 436 คน นอกจากนี้ยังใช้การเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์กับตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 แห่งโดยกำหนด 2 ท่านจากหนึ่งรัฐวิสาหกิจและใช้วิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สมมติฐานใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และสถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านของคุณลักษณะ (Personality) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย คุณสมบัตินิสัยบุคคล และปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อนำปัจจัยทั้งสามมาทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามยังคงมีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการสัมภาษณ์ตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่มีมุมมองว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ งานที่ได้รับมอบหมายและทัศนคติเชิงบวกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านคุณสมบัตินิสัยบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กร

คำสำคัญ: รัฐวิสาหกิจ, การบริหารความหลากหลาย, บุคลิกภาพ, ปัจจัยภายใน, ปัจจัยภายนอก, องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

Chavalitvorakul, W. M.B.A., April 2018, Graduate School, Bangkok University.
A Study of Diversity Management Drivers which Lead State Own Enterprise in
Thailand to be High Performing Organization (HPO) (69 pp.)
Advisor: Assoc. Prof. Suthinan Promsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

This research attempt to investigate the diversity management drivers affecting State Owned Enterprise to become a High Performing Organization (HPO). The questionnaire set was used to be and instrument in order to collect data from staff in State Owned Enterprises in Thailand. The sampling group consisted of 436 Thai participants from 4 State Owned Enterprises in Thailand. Also interviewed with selected management level in Human Resources from 4 State Owned Enterprise by identified 2 persons per one State Owned Enterprise. The statistics, which was used to report the data, was the descriptive statistics: percentages, standard deviations and hypothesis analysis. The simple regression analysis and multiple regression analysis were used in order to analyze the data. The results indicate that the personality, internal drivers: - personal attributes and external drivers: - culture and management in the organization influenced the organization to become a high performance organization in State Owned Enterprises in Thailand. On the other hand, when using three drivers to analyze with multivariate regression analysis method, it was found that the influence of personality driver, internal drivers and external drivers also had a significant effect on the organization to become the high-performance organization in State Owned Enterprises in Thailand with the statistical significance of 0.05. Also aligning with the point of views from selected management team in Human Resources Department who viewed that personality and external drivers are more important than personal attributes in accelerating the organization to be High Performing Organization

Keywords: State Owned Enterprise, Diversity Management, Personality, Internal Factor, External Factor, Hi-Performing Organization

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเฉพาะบุคคลฉบับนี้สามารถประสบความสำเร็จลุล่วงครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สุพธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา การศึกษาเฉพาะบุคคลซึ่งท่านได้อบรม ชี้แนะ อธิบายถึงแนวทางข้อคิดเห็นต่าง ๆ ให้ข้อเสนอแนะใน การดำเนินการวิจัยและช่วยตรวจสอบความถูกต้อง ให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยขอขอบพระคุณสำหรับความกรุณา ความเอาใจใส่ คำแนะนำ ความช่วยเหลือและการสนับสนุนตลอดการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามจากทั้ง 4 องค์กร รัฐวิสาหกิจ และผู้ที่เป็นตัวแทนของแต่ละรัฐวิสาหกิจในการแจกและติดตามแบบสอบถามกลับมาเพื่อ ใช้ในการประมวลผล

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัวซึ่งเป็นกำลังใจในการทำงานทุก เรื่อง ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจให้เสมอมา

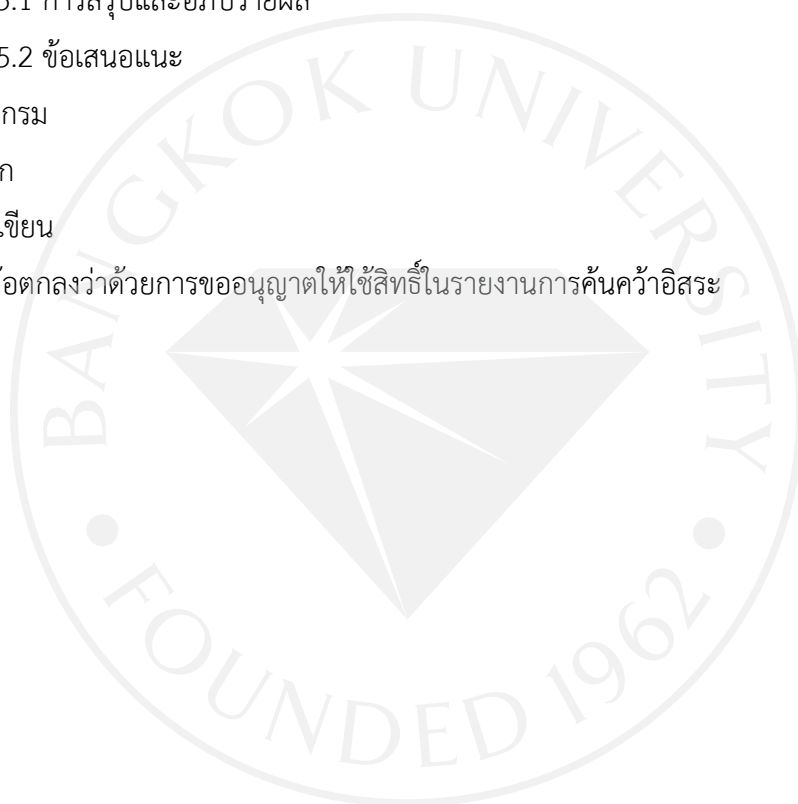
วสันต์ ขวลิตรกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	6
1.4 กรอบแนวคิด	9
1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทดลองสถิติ	10
1.6 นิยามคำศัพท์	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	
2.1 ประวัติและความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจ	14
2.2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	27
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.4 สมมติฐานการวิจัย	32
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	32
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิง	35
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน	39
4.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 รัฐวิสาหกิจ	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ) ผลการวิจัย	
4.4 สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นตัวแทน ทั้งสี่แห่งขององค์กรรัฐวิสาหกิจ	45
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 การสรุปและอภิปรายผล	46
5.2 ข้อเสนอแนะ	52
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก	57
ประวัติผู้เขียน	69
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1: แสดงความเชื่อมั่น (Cronbach’s Alpha Analysis Test)	30
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ทั้ง 4 ในประเทศไทย	35
ตารางที่ 4.2: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทศนคติ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย	36
ตารางที่ 4.3: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย	36
ตารางที่ 4.4: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย	37
ตารางที่ 4.5: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทศนคติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน) และปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย	38

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.6: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย มุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ มุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบ	38
ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และทัศนคติ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)	39
ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ว่าที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)	40
ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)	40

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วยแรงจูงใจ และ ทศนคติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Multiple Regression Analysis)	41



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิด	9
ภาพที่ 2.1: ทฤษฎี Maslow	16
ภาพที่ 2.2: FOUR LAYERS OF DIVERSITY model	18



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจในทุกสาขาอุตสาหกรรมได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยจะพบว่าปัจจัยในการขับเคลื่อนที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่เหมือนกัน คือ เทคโนโลยี การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทำให้ทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นได้โดยมีเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกันไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม Velthuisen (2017) ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยีแล้ว ภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจต่างๆได้มีการย้ายแผนการเติบโตทางธุรกิจมาทางเอเชียมากยิ่งขึ้น ดังนั้นประเทศต่างๆจึงในแถบเอเชียจึงได้มีการขยายเมืองเพื่อเตรียมรองรับการเติบโตเพื่อเป็นการเชิญชวนให้นักลงทุนมาลงทุนในประเทศมากยิ่งขึ้น การเติบโตของเมืองอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงผลที่จะกระทบกับสิ่งแวดล้อมและการเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมกับการเตรียมการรับมือกับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในประเทศนั้นๆเพื่อการสร้างศักยภาพและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาถึง 6 ปัจจัยหลักที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจในปี ค.ศ. 2030 ที่ส่งผลต่อการวางกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้าน การเข้าสู่เวทีโลก 2.0 (Globalization 2.0) ซึ่งอำนาจทางเศรษฐกิจจะปรับเปลี่ยนฐานมาอยู่ทางเอเชีย วิกฤตการณ์ทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Crisis) ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการออกแบบวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับแต่ละคนมากยิ่งขึ้นเพื่อรักษาพนักงานที่ดีไว้ให้อยู่กับองค์กรได้นาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล (Digital) การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Change) โดยประชากรจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น นั่นหมายถึงแรงงานที่ลดลงทั่วโลก ตลอดจนการขาดแคลนทักษะและบุคลากรที่องค์กรต้องการและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technology Convergence) (Naisbitt, 1982) สำหรับในประเทศไทยนั้นได้สังเกตเห็นถึงการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในเวทีโลก ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2493) ได้มีการปรับเปลี่ยนสาระสำคัญในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 -2564 โดยทำให้เกิดการเชื่อมโยงในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้มีการกำหนดกรอบ แผนงานและโครงการที่สามารถขับเคลื่อนให้เห็นผลได้จริงในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยเน้นทางด้านเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่าในปี พ.ศ. 2560 ประเทศไทยได้มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี มีการขยายด้านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานมากขึ้น มีการเพิ่มการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา แต่อันดับความสามารถในการแข่งขันของไทยยังคงปรับตัวช้าเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ เนื่องจากคุณภาพคนต่ำ การลงทุนในการวิจัยและพัฒนายังมีน้อย คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานยังไม่ดี และปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐและกฎระเบียบต่างๆ ยังล่าสมัยและขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้ ดังนั้นเศรษฐกิจไทยจึงผันผวนได้ง่าย และเศรษฐกิจโดยรวมขยายตัวในอัตราที่ต่ำกว่าศักยภาพมาต่อเนื่องหลายปีเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจโลกและภัยพิบัติทางธรรมชาติ และภายใต้สถานการณ์ที่กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นมากขึ้นนั้น ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับแรงกดดันและความเสี่ยงอย่างมากไม่ว่าจะเป็น การเคลื่อนย้ายคน เงินทุน องค์ความรู้ เทคโนโลยี ข่าวสาร สินค้าและบริการอย่างเสรี ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้การแข่งขันในตลาดโลกรุนแรงขึ้น ส่งผลให้มีการรวมตัวด้านเศรษฐกิจของกลุ่มต่างๆ ในโลกที่มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เช่น จีน อินเดีย ละตินอเมริกา และเวียดนาม ที่มีข้อได้เปรียบในด้านแรงงานที่ถูกตลอดจนมาตรการอื่นๆ ในการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น (อ้างอิงจากแผนพัฒนาฉบับ12)

ในขณะเดียวกันความเสี่ยงที่ประเทศไทยพบยังเกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัยมากขึ้น จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลง ผู้สูงอายุมากขึ้นและมีปัญหาทางด้านสุขภาพตลอดจนการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มในการอยู่คนเดียวสูงขึ้น ปัญหาความยากจนที่ยังคงมีต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายในด้านเศรษฐกิจและสังคมไทยที่มากกว่าในอดีต ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศจึงเป็นแรงกดดันให้ประเทศไทยต้องปรับตัวและมีการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560)

จากสภาวะการณ์ข้างต้นที่ประเทศไทยต้องเผชิญหน้า จึงทำให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน เล็งเห็นถึงการที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงโดยการประยุกต์ใช้ กรอบแนวคิดทางด้านการจัดการด้านความหลากหลายในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยในส่วนขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้เป็นผู้นำ

ทางอาเซียน ซึ่งผลในการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการยกระดับความพร้อมขององค์กร รัฐวิสาหกิจเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย โดยมีประเด็นในการศึกษาดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ (Personality)

จากความท้าทายในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีทฤษฎีทางจิตวิทยาของ Maslow (1943) “ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” กล่าวไว้ว่าคนมีแรงจูงใจที่จะบรรลุความต้องการบางอย่าง เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นจริงคนพยายามที่จะหาความต้องการและทำให้สำเร็จในระดับถัดไป Maslow มีความเชื่อว่ามนุษย์จะสามารถแสดงศักยภาพโดยธรรมชาติได้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อิสระเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Alderfer (1972) ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ส่วน McClelland (1965) ได้อธิบายถึงทฤษฎีแรงจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการคือ 1.ความต้องการความสำเร็จ Need for Achievement (nach) 2.ความต้องการความผูกพัน Need for Affiliation (naff) และ 3.ความต้องการอำนาจ Need for Power (npower) อีกทั้งทฤษฎีของ Gardenswartz & Rowe (1990) ได้กล่าวไว้ว่าบุคลิกภาพ ของแต่ละคน เช่น ทักษะคิด ความเชื่อ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับทฤษฎีความสอดคล้องกัน ของ LaPiere (1934) ที่กล่าวถึงการเชื่อมโยงระหว่างทัศนคติและพฤติกรรม

จากความท้าทายในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีงานวิจัยของ Badubi (2017) ได้มีการศึกษาเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ในองค์กร และงานวิจัยของ Kaita & David (2017) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีความต้องการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกรณีศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย PNG (Papua New Guinea)

2. ด้านปัจจัยภายใน – คุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristic) ซึ่งประกอบด้วย เพศ (Gender) อายุ (Age) เชื้อชาติ (Race/ Ethnicity) สถานภาพในการสมรส (Marital Status) พื้นฐานทางการศึกษา (Educational Background) และ ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience)

จากความท้าทายในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มี Adams (1960) ได้กล่าวว่า

เมื่อผู้คนรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือเป็นประโยชน์แล้วพวกเขามักจะมีแรงจูงใจมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกกับผลประกอบการขององค์กร และแนวคิดของ Griffeth, Hom & Gaertner (2000) กล่าวไว้ว่า ลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

จากความสำเร็จในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีผลงานวิจัยของ Hogan (2017) เรื่อง การสำรวจเรื่องเพศคณะกรรมการที่ประสานกันและผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Gomez (2017) ที่ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของสตรี ในตำแหน่งของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัท

3. ด้านปัจจัยภายนอก - วัฒนธรรมและการจัดการบริหารในองค์กร (Culture and Organization Management) ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ภาวะผู้นำ (Leadership Styles) ระดับความอาวุโสในองค์กร (Seniority) และ รายละเอียดของเนื้อหาที่ทำงาน (Work Content)

จากความสำเร็จในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีทฤษฎีของ Ouchi (1943) ได้มีการกล่าวถึงโครงสร้างตามการจัดการ โดยทฤษฎีของ Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย และทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์กรเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูง และทฤษฎีของ Goleman (1946) ได้มีการกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเป็น 6 รูปแบบคือ 1) Visionary (แบบมีวิสัยทัศน์) 2) Directive (แบบออกคำสั่ง) 3) Pacesetter (แบบมีมาตรฐานสูงและต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม) 4) Democratic (แบบประชาธิปไตย) 5) Coaching (แบบครูฝึก) และ 6) Affiliative (แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย) ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับทฤษฎีและแนวคิดของ McGregor (1975) เสนอว่า การจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน ขึ้นอยู่กับเจตคติที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน

จากความสำเร็จในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีผลงานวิจัยของ (Savović , 2016) เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรและผลการดำเนินงานหลังการควบรวมกิจการ และผลงานวิจัยของ Paro (2017) ศึกษาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรสำหรับโปรแกรมแบบสั้น พบว่า ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมลำดับขั้นจะเป็นลักษณะที่มีโครงสร้างและเป็นทางการมากโดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมพฤติกรรมของผู้คน และงานวิจัยของ Marouf (2016) เรื่องบทบาทของวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้การดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Semuel, Siagian & Octavia (2016) พบว่าผลของการเป็นผู้นำและนวัตกรรมต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการ

ดำเนินงานของบริษัท เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Wahab (2015) เสนอผลของการปฏิบัติงานขององค์กรและรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นจุดสนใจที่สำคัญในด้านพฤติกรรมขององค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบแบบไดนามิกในระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

4. ด้านการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

จากความท้าทายในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีแนวคิดของ HPO Center (2018) รายงานเกี่ยวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ไว้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาห้าปีหรือมากกว่านั้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) เช่นเดียวกับ Pellitier (2013) ที่ปรึกษา Korn Ferry Hay Group ได้มีแนวคิดในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ได้จริง 2) มีการประเมินถึงความเสี่ยง 3) มีตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจน 4) มีผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5) การประสานงานที่ดีของผู้นำ 6) มีด้านการสนับสนุนที่ดี เช่น โครงสร้างที่ตอบสนองกับกลยุทธ์ กระบวนการที่ทันสมัย มีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีเทคโนโลยีที่สนับสนุน

จากความท้าทายในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้มีผลงานวิจัยของ Waal (2016) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ในการใช้กรอบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบทของจีน ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากรอบการทำงานของ HPO ได้รับการตรวจสอบในการนำไปใช้ในบริบทของประเทศจีนเพื่อใช้ในการพัฒนา เช่นเดียวกับ Sultan (2017) ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในครอบครัว (Family Owned Business) และธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non –Family Owned Business) พบว่าในปาลีสไตน์ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีกว่า เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมองเป้าระยะสั้น เนื่องจากยังคงมองตัวเงินเป็นประเด็นหลักดังนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลงทุนหรือการจ่ายยังคงเป็นในรูปแบบเก่า

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคตติ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.2.3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.2.4 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคตติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

การกำหนดขอบเขตของงานวิจัย

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ที่มีการออกแบบสอบถามในลักษณะ Single Response Scale และแบบ Rating Scale โดยเป็นการส่งแบบสอบถามด้วยวิธีส่งมอบให้ผู้ตอบเอง (Self-Administered Questionnaires) ให้กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง โดยทำการสุ่มจากรัฐวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทยจำนวน 56 แห่ง (เกณฑ์ในการเลือกจากรัฐวิสาหกิจที่มีแผนการใน

การผลักดันองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง) โดยผลรวมประชากรทั้งหมดมีจำนวนทั้งสิ้น 74,821 คน (โดยข้อมูลของอัตรากำลังคนได้จากสายงานทรัพยากรบุคคลของทั้งสี่ที่ โดยเป็นข้อมูลล่าสุดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561) ดังนั้นเมื่อใช้ตารางของ ทาโร ยามาเน (Tarot Yamane) กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 400 ชุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนในการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 480 ชุด โดยให้จำนวนที่เท่าๆกันในแต่ละรัฐวิสาหกิจ (120 ชุดสำหรับรัฐวิสาหกิจ 1ที่) โดยการสุ่มตัวอย่างนั้นจะทำการแบ่งระดับของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 4 ระดับ คือ ในระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนงาน และระดับพนักงาน นอกจากนั้นหลังจากที่ได้มีการประมวลผลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพิ่มเติมโดยมีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ (Interview) แบบ Face to Face Questionnaires กับผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญ และปัญหาเร่งด่วนที่ต้องทำการแก้ไขในองค์กร โดยรูปแบบของการสัมภาษณ์จะเป็นแบบรายบุคคล (Individual Interview) ซึ่ง มีทั้งการใช้รูปแบบคำถามที่มีการกำหนดรูปแบบแน่นอน (Structural Interview) และรูปแบบสัมภาษณ์ที่มีได้กำหนดรูปแบบที่แน่นอน (Unstructural Interview) ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ด้านบุคลิกภาพ (ทัศนคติ คุณค่า) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ เชื้อชาติ ความพร้อมทางร่างกาย สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการภายในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมาย) โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนนำเสนอข้อเสนอแนะในบทสรุป

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานที่มีความรับผิดชอบในระดับในระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนงาน และระดับพนักงาน ในแต่ละองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บตัวอย่างทั้งหมด 480 ชุดจากทั้ง 4 องค์กรรัฐวิสาหกิจ (ซึ่งจำนวน 30 ชุดนำมาใช้ทดสอบทางด้าน Reliability ของข้อมูล แบบสอบถามได้ข้อมูลไม่ครบเป็นจำนวน 14ชุด ดังนั้นแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นจำนวน 436 ชุด) โดยใช้เวลาในการเก็บตัวอย่างดังต่อไปนี้

วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2560 จำนวนทั้งสิ้น 480 ท่าน ดังนี้
 รัฐวิสาหกิจที่ 1 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด
 รัฐวิสาหกิจที่ 2 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด

รัฐวิสาหกิจที่ 3 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด

รัฐวิสาหกิจที่ 4 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1.3.3.1.1 ข้อมูลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ (Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะ)

1.3.3.1.2 ข้อมูลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน)

1.3.3.1.3 ข้อมูลปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย)

1.3.3.1.4 ผลรวมของปัจจัยทางด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก

1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ประกอบด้วย

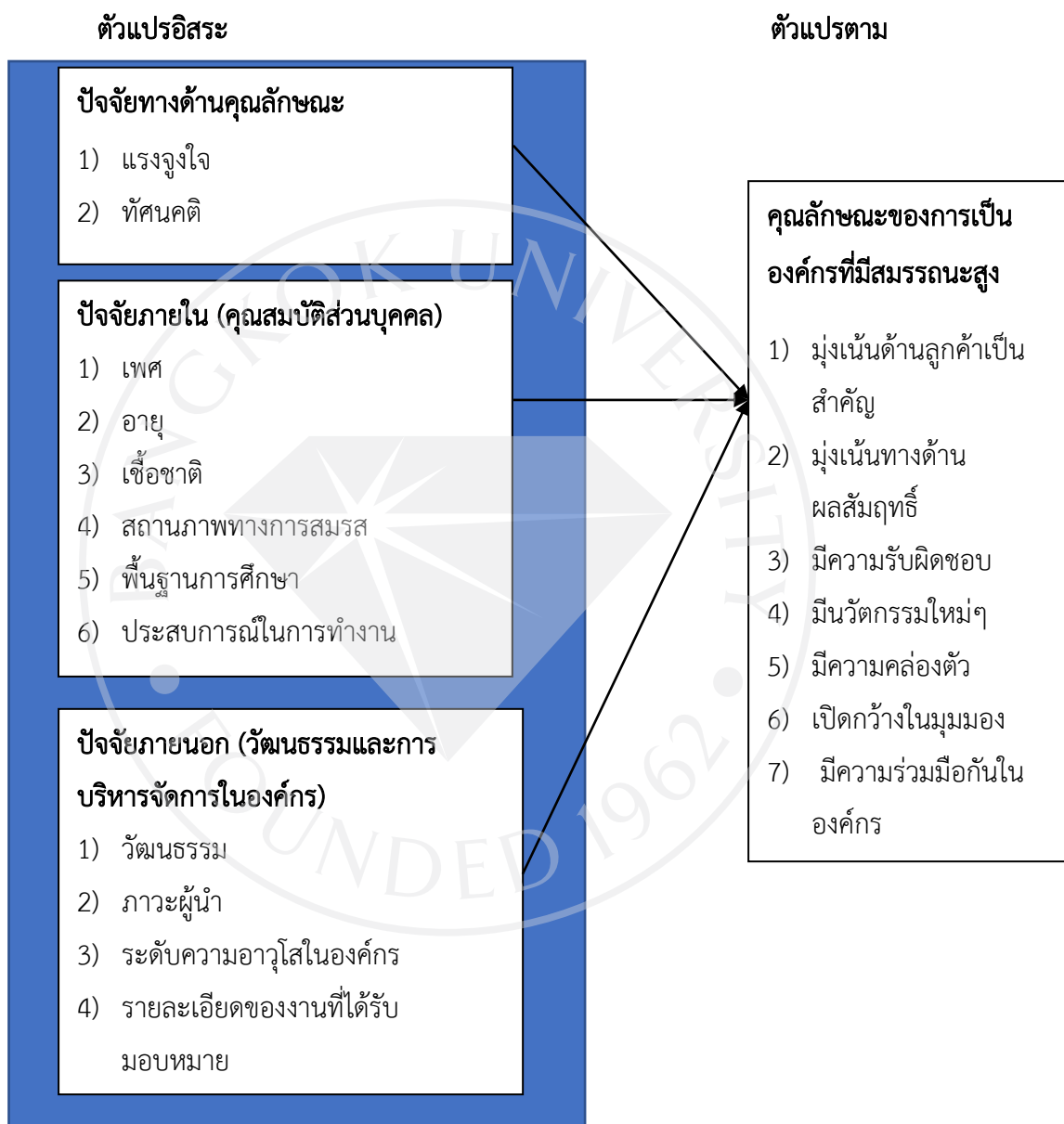
1.3.3.2.1 คุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.3.4 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระสี่กลุ่มคือ ข้อมูลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ (Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะ) ข้อมูลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ข้อมูลปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) และผลรวมของปัจจัยทางด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก กับตัวแปรตาม คือ ข้อมูลองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดี่ยว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระและตัวแปรรวมของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้

1.4 กรอบแนวคิด

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิด



จากกรอบแนวคิดการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า 1) ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะ 2) ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล) และ 3) ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) และ 4) ปัจจัยโดยรวมทั้งสาม มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.5 สมมุติฐานการวิจัยและวิธีการทดลองสถิติ

1.5.1 สมมุติฐานการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย มีการกำหนดสมมุติฐานดังนี้

1.5.1.1 อิทธิพลของปัจจัยคุณลักษณะ (Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และทัศนคติ) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.5.1.2 อิทธิพลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.5.1.3 อิทธิพลของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

1.5.1.4 อิทธิพลของปัจจัยทั้งหมดทั้งสามด้าน คือ ปัจจัยคุณลักษณะ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

การทดสอบสมมุติฐานทั้งสี่ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.5.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทประกอบด้วย

1.5.2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วยค่า ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.5.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สมมุติฐานข้อที่ 1 ถึง 3 โดยมีการใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

1.5.2.3 สมมุติฐานข้อที่ 4 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

หลังจากที่ได้ทำการทดสอบสมมติฐานแล้วนั้น ทางผู้วิจัยได้มีการนำผลของการทดสอบไป สัมภาษณ์กับผู้บริหารทางสายงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทราบถึงทิศทางของในแต่ละรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำเสนอข้อเสนอแนะต่อไป

1.6 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.6.1 รัฐวิสาหกิจ หมายถึง เป็นองค์การของรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มากกว่าร้อยละห้าสิบ อาจมีโครงสร้างเช่นเดียวกับหน่วยธุรกิจ เอกชนหรือมีโครงสร้างอย่างหน่วยราชการ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาผลกำไร

1.6.2 ปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ (Personality หมายถึง แรงจูงใจ และ ทักษะ โดยแรงจูงใจหมายถึงแรงผลักดันที่กระตุ้นให้คนมีพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และทักษะหมายถึงแนวความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ รวมทั้งตนเองโดยมีเหตุผลประกอบ)

1.6.3 ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน)

1.6.4 ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยวัฒนธรรมหมายถึง สิ่งที่องค์กรได้มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการนำองค์กรของผู้บริหาร ระดับความอาวุโสหมายถึงประสบการณ์ทำงานที่มีมานานในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมายหมายถึงงานที่มีความท้าทายและเป็นงานที่ใช้ความคิดเชิงการวิเคราะห์หรือเชิงกลยุทธ์)

1.6.5 องค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึงองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาห้าปีหรือมากกว่านั้นโดยมุ่งเน้นในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กร

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยอธิบายได้ดังนี้

1.7.1 ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและพัฒนา (Development Framework) องค์กรรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

1.7.2 องค์กรรัฐวิสาหกิจสามารถนำข้อมูลไปวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ในการผลักดันองค์กรรัฐวิสาหกิจให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากยิ่งขึ้น

1.7.3 องค์กรรัฐวิสาหกิจสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และระบบของทรัพยากรบุคคล (Human Capital Strategy and Human Resources System) เพื่อให้เข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย สามารถอธิบายหลักและแนวคิดได้ดังนี้

2.1 ประวัติและความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจ

2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคนดี

2.2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล (Internal) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

2.2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร (External) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ การมีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคนดี

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล (Internal) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร (External) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นทางด้าน

ผลสัมฤทธิ์ การมีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

2.1 ประวัติและความเป็นมาของรัฐวิสาหกิจ

ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 คณะราษฎรได้มีบทบาทในการปกครองใหม่ที่ควบคุมอำนาจทางการเมืองทางการทหารและทรัพยากรทั้งหมดของรัฐในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมทุนของรัฐ และเป็นผู้ออกกฎหมายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความชอบธรรมแก่การจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้น คณะราษฎรได้นำทุนของรัฐไปสร้างรัฐวิสาหกิจ และบริษัทที่ราชการขึ้นจำนวนหนึ่งโดยรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และอยู่ภายใต้การบริหารงานของข้าราชการที่มาจากคณะราษฎร หรือบุคคลที่ใกล้ชิดกับคณะราษฎร หลังสงครามโลกครั้งที่สอง รัฐบาลจัดตั้งรัฐวิสาหกิจขึ้นเป็นจำนวนมากเพื่อบูรณะฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสังคมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อจัดทำกิจการที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และกิจการที่มีผลโดยตรงต่อความมั่นคงของประเทศเพื่อดำเนินการด้านอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านอุปโภคบริโภคของประชาชนให้เพียงพอ รวมทั้งเพื่อดำเนินกิจการที่เป็นบริการประชาชน ที่ภาคเอกชนยังไม่มีความพร้อมทั้งในด้านเงินทุน เพื่อเปิดโอกาส ให้ฝ่ายบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรของรัฐบาล พ.ศ.2496 ที่ได้จัดตั้งหน่วยงานต่างๆ ขึ้นมาหลายแห่งซึ่งมีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ

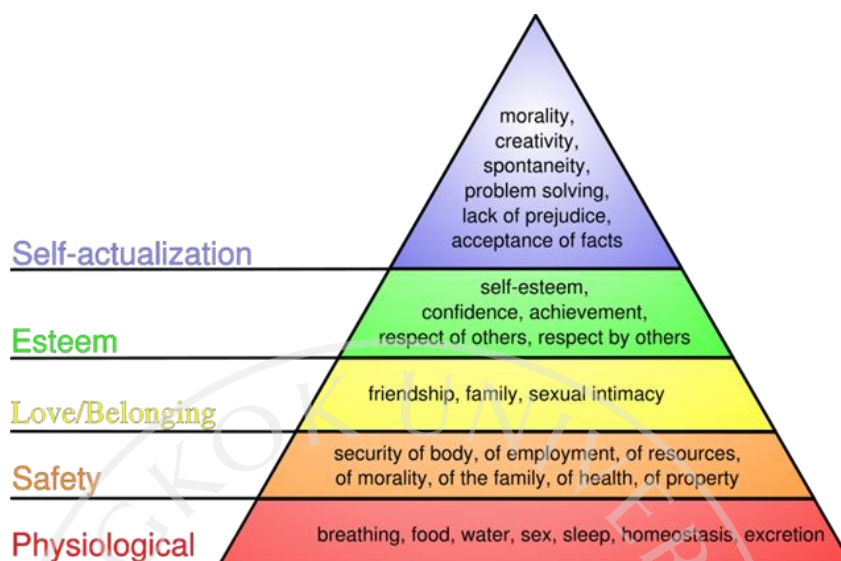
ในประเทศไทย รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานประเภทหนึ่งของรัฐบาลไทย ที่มีสถานะเป็นองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของ เป็นหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์กร หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของได้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างเข้าไปมีทุนรวมอยู่ในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น โดยทุนดังกล่าวรวมกันแล้วต้องมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนั้น รัฐวิสาหกิจไทย มีหลักการในการจัดตั้ง 7 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจแทนรัฐ 2) เพื่อเป็นตัวอย่างแก่เอกชนในการดำเนินธุรกิจ 3) เพื่อความมั่นคงของประเทศ เช่น กิจการที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ไฟฟ้า น้ำประปา 4) เพื่อส่งเสริมสังคมและวัฒนธรรม 5) เพื่อจัดทำบริการสาธารณะ 6) เพื่อประโยชน์ในด้านการคลังและเสริมรายได้ให้แก่รัฐ และ 7) เพื่อควบคุมสินค้าอันตราย (รัฐวิสาหกิจไทย, 2558)

2.2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับทางด้านของคุณลักษณะ Personality หมายถึง แรงจูงใจ และ ทศนคติ

แนวคิดและทฤษฎีของ Maslow (1943) “ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์” ได้ศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการของมนุษย์ โดยมองเห็นว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น ซึ่งความต้องการมนุษย์ มีมากมายหลายอย่างด้วยกัน โดยนำความต้องการเหล่านั้นมาจัดเรียงเป็นลำดับจากขั้นต่ำไปชั้นสูงสุดเป็น 5 ชั้น คือ 1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ต้องการขจัดความเจ็บป่วย และต้องการรักษาความสมดุลของร่างกาย ทุกคนต้องการสิ่งเหล่านี้เหมือนกัน อาจแตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเพศ วัย และสถานการณ์ ฯลฯ ความต้องการปัจจัย 4 ดังกล่าวข้างต้น หากมีความเพียงพอแล้วมนุษย์จะถามหาความต้องการในขั้นถัดไป 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อได้รับความพึงพอใจทางด้านร่างกายแล้ว มนุษย์จะพัฒนาไปสู่ขั้นที่สองคือ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย สิ่งที่แสดงถึงความต้องการขั้นนี้คือ การที่มนุษย์ชอบอยู่อย่างสงบ มีระเบียบ วินัย ไม่รุกรานผู้อื่น ความต้องการระดับนี้อาจแยกย่อยได้เป็น ความมั่นคงในครอบครัว เช่น การมีบ้านแข็งแรงปลอดภัย มีความรักใคร่ปรองดองกันในครอบครัว ความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ เช่นการมีรายได้ยุติธรรม ไม่ถูกไล่ออก งานไม่เสี่ยงอันตราย ผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ฯลฯ มีหลักประกันชีวิต เช่น มีผู้ดูแลเอาใจใส่ยามชรา ยามเจ็บไข้ 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) เช่น ความต้องการมีเพื่อน ความต้องการการยอมรับจากกลุ่ม ต้องการแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม ต้องการความรู้สึกว่าสังคมเป็นของตน 4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ (Self-Esteem Needs) ซึ่งประกอบด้วย ต้องการยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียงจากสังคม ต้องการนับถือตนเอง มีความมั่นใจตนเอง ไม่ต้องพึ่งผู้อื่น ต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น 5) ความต้องการตระหนักในตนเอง (Self-Actualization Needs) กล่าวคือ ต้องการรู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์โดยไม่โกรธ

ภาพที่ 2.1: ทฤษฎี Maslow



Maslow (1943) กล่าวว่าคนมีแรงจูงใจที่จะบรรลุความต้องการบางอย่าง เมื่อต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นจริงคนพยายามที่จะหาความต้องการและทำให้สำเร็จในระดับถัดไป Maslow มีความเชื่อว่ามนุษย์จะสามารถแสดงศักยภาพโดยธรรมชาติได้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อิสระ ในขณะที่ Alderfer (1972) ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความต้องการ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุดประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ นอกจากนี้

แนวคิดและทฤษฎีของ McClelland (1965) ได้แบ่งความต้องการดังกล่าวนี้ออกเป็น 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่ และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานที่ดีเยี่ยม จากการวิจัยของ McClelland (1965) พบว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง ตั้งเป้าหมายสูง มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความอดทนในการทำงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล่าวที่ จะเผชิญกับความล้มเหลวมุ่งหาความสำเร็จและปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป 2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power: n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ต่อต้านสังคม แสวงหาชื่อเสียง ชอบความเสี่ยงทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอื่นๆ ชอบเป็นผู้นำและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3) ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation: n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมพันธัมมักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงใจใฝ่สัมพันธัมมักจะเป็ครอบครัวที่อบอุ่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ ส่วนสำหรับคนที่มีความต้องการของทั้งสามส่วนประกอบเท่าๆกันจะพบว่าสามารถที่จะตอบสนองได้ทุกสถานการณ์ โดยความต้องการ McClelland (1965) ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความสำเร็จอันเกิดการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งถือเป็นความต้องการที่ทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์และมีคุณค่า Gardenswartz & Rowe (1990) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพ ของแต่ละคน เช่น ทักษะคติ ความเชื่อ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความหลากหลาย สามารถห้อมล้อมลักษณะต่างๆของมนุษย์ได้ เชื้อชาติ อายุ ความเชื่อ ชาติกำเนิด ศาสนา ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ ลักษณะ แสดงให้เห็นถึงความหลากหลาย ซึ่งเปรียบเทียบเหมือนหัวหอมปอกเปลือก ออกเผยให้เห็นแกนกลาง โดยสีชั้นของความหลากหลาย โดยในชั้นแรกคือ บุคลิกภาพ : ค่านิยมและความเชื่อของแต่ละบุคคล ชั้นที่สองคือ มิติข้อมูลภายใน : รวมถึงแง่มุมของความหลากหลายที่เราไม่สามารถควบคุมได้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงเวลาเนื่องจากทางเลือกที่เราเลือกให้มีการใช้งาน

มิตินี้เป็นชั้นที่หลายๆ ความแตกแยกระหว่างคนในกลุ่มคนและอยู่ในรูปแบบของความหลากหลาย มิติข้อมูลเหล่านี้รวมถึงสิ่งแรกที่เรามองเห็นในคนอื่น ๆ เช่นเชื้อชาติหรือเพศและที่เราตั้งสมมติฐานและการตัดสินใจพื้นฐานหลายอย่าง สำหรับชั้นที่สาม มิติภายนอก : แง่มุมของชีวิตของเราซึ่งเรามีการควบคุมบางอย่างซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและซึ่งมักจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพและรูปแบบการทำงาน และชั้นสุดท้าย มิติข้อมูลขององค์กร : ชั้นนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะของวัฒนธรรมที่พบในการตั้งค่าการทำงาน ซึ่งประโยชน์ของแบบจำลองนี้คือการรวมมิติที่มีรูปร่างและส่งผลกระทบต่อทั้งบุคคลและองค์กร ทำให้องค์กรสามารถมีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

ภาพที่ 2.2: FOUR LAYERS OF DIVERSITY model



ที่มา: Gardenswartz & Rowe. (1934). *Why Gardenswartz & Rowe?*

Diversity is our passion. Inclusion is critical to your business. Retrieved from <http://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>.

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและพฤติกรรม โดยใช้เวลาสองปีในการเดินทางไปอเมริกาโดยรถยนต์กับคนเชื้อชาติจีนสองคน ในช่วงเวลานั้นทัศนคติต่อคนจีนในประเทศสหรัฐอเมริกาค่อนข้างเป็นลบ ซึ่งการเดินทางในครั้งนั้นได้เดินทางไปเยือนทั้งโรงแรมและร้านอาหารทั้งหมด 251

แห่ง ซึ่งพบว่าทุกแห่งให้การต้อนรับอย่างดี หลังจากนั้นหกเดือนได้ส่งแบบสำรวจไปยังทุกธุรกิจที่พวกเขาไปด้วยคำถามว่าจะรับชาวจีนเข้าพักหรือไม่ โดยผลที่ได้คือร้อยละ 92 ตอบว่าไม่ การศึกษานี้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างช่องว่างระหว่างทัศนคติและพฤติกรรมงานวิจัยเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ในองค์กร

จากความหมายทั้งหมดผู้วิจัยสรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้นเพื่อที่จะบรรลุความต้องการบางอย่าง เมื่อต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นจริงคนพยายามที่จะหาความต้องการและทำให้สำเร็จในระดับถัดไปโดยบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประสิทธิภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ บุคลิกภาพ ของแต่ละคน เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ โดยทัศนคติจะส่งผลต่อพฤติกรรมในการแสดงออก

2.2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล (Internal) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

Adams (1960) ได้กล่าวว่าเมื่อผู้คนรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือเป็นประโยชน์แล้วพวกเขาก็จะมีแรงจูงใจมากขึ้นซึ่งจะส่งผลเชิงบวกกับผลประกอบการขององค์กรกล่าวได้ว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลทู่แท้ให้กับการทำงานน้อยลง การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียม ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น ความไม่เสมอภาคเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความเท่าเทียมกัน โดย จะแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ เช่น การเปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน, มาสาย, ขาดงาน, ไม่เอาใจใส่กับงานที่ทำ การปรับหรือเปลี่ยนผลตอบแทน หรือรางวัลที่เคยได้รับ เช่น การขอเงินเดือนขึ้น การขอโบนัสเพิ่มมากขึ้น เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบโดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น และทฤษฎีของ Griffeth, Hom, & Gaertner (2000) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยระบุว่า ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal Background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical Characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพ สมรส และควมมีอาวุโสในงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อ

พฤติกรรมการทำงานของคุณ 1) อายุกับการทำงาน (Age and Job Performance) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าปริมาณผลงานของคุณจะลดลงในขณะที่อายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปมักเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่การทำงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต(Productivity) สูง 2) เพศกับการทำงาน (Gender and Job Performance) จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จะไม่มี ความแตกต่างหรือถ้าจะแตกต่างกันก็น้อยมากระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องของ ความสามารถที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และ ความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศชายจะมีความคิดเชิงรุกและมีความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง ส่วนเพศหญิงจะมีลักษณะที่คล้อยตามมากกว่าเพศชาย 3) สถานภาพสมรสกับการทำงาน (Marital Status and Job Performance) จากการศึกษาที่ผ่านมายังไม่สามารถสรุปได้ว่าสถานภาพการสมรสส่งผลต่อการทำงานอย่างไร แต่ผลวิจัยบางส่วนพบว่า บุคลากรที่สมรสแล้วมักจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากราชการ (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด อีกทั้งยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าบุคลากรที่เป็นโสด และยังมี ความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน พร้อมทั้งมีการสม่ำเสมอในการทำงานอีกด้วย 4) ความมีอาวุโสในงานกับการทำงาน (Tenure and Job Performance) จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรที่สูงหรือผู้ที่อาวุโสในการทำงาน มักจะมีผลงานที่สูงกว่าบุคลากรใหม่และมีความพึงพอใจสูงกว่าด้วย อีกทั้งยังรวมถึงมีอัตราการขาดงานและการลาออกที่น้อย ซึ่งความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

จากความหมายทั้งหมดผู้วิจัยสรุปได้ว่ามนุษย์ต้องการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือเป็นประโยชน์แล้วพวกเขามักจะมีแรงจูงใจมากขึ้นซึ่งจะส่งผลเชิงบวกกับผลประกอบการขององค์กร โดยลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal Background) หรือลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical Characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพ สมรส และความมีอาวุโสในงาน เป็นต้น มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของคุณซึ่งส่งผลให้กับผลการดำเนินงานขององค์กร

2.2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร (External)

ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย

ทฤษฎีของ Ouchi (1943) ได้มีการกล่าวถึงโครงสร้างตามการจัดการ โดยทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสาน ระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ข้อดีของทฤษฎีนี้คือจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจใน

องค์กร มีการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่ง
 องค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย และ
 ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์กรเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วน
 ร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูง ซึ่งแนวทางในการประยุกต์ใช้นั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของ
 องค์กรว่าแนวทางในการดำเนินการที่ใช้เป็นอย่างไร และทฤษฎีของ Goleman (1946) ได้มีการ
 กำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเป็น 6 รูปแบบคือ 1) Visionary (แบบมีวิสัยทัศน์) ทักษะนี้เหมาะสมอย่าง
 ยิ่งกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังต้องการทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะไปทางใด หัวใจสำคัญอยู่
 ที่การทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและพร้อมใจเดินทางไปสู่เป้าหมายใหม่ในอนาคต ข้อดีของผู้นำแบบ
 นี้คือการสร้างภาพแห่งความสำเร็จให้เห็นอย่างชัดเจน ข้อพึงระวังคือความสามารถในการสร้างฝันกับ
 ความสามารถในการทำให้เกิดขึ้นได้จริง อาจไม่ได้มาด้วยกันเสมอไป 2) Directive (แบบออกคำสั่ง)
 ผู้นำแบบนี้เรียกแนวฮาร์ดคอร์ (Hardcore) เน้นการจัดการในรูปแบบของทหารที่ดุเด็ดและเด็ดเดี่ยว
 เหมาะจะนำมาใช้ในสถานการณ์คับขันและต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว การบริหารแบบนี้สามารถ
 ช่วยกอบกู้องค์กรที่กำลังตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตได้เป็นอย่างดี จุดเด่นคือการตัดสินใจที่รวดเร็ว
 ชัดเจนและเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ข้อเสียคือมีแรงต้านมาก อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและทำให้เกิด
 บรรยากาศที่ไม่น่าทำงานในองค์กร 3) Pacesetter (แบบมีมาตรฐานสูงและต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม)
 ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสำเร็จไม่มีที่สิ้นสุด เป้าหมายมักถูกขยับให้สูงขึ้นเรื่อยๆ การทำงานเน้นลง
 มืออย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จบนเป้าหมายที่ทำหาย การบริหารแบบนี้เหมาะกับองค์กรที่
 ต้องการบุกและทำงานเชิงรุก มีเวลาจำกัดในการแข่งขัน หรือต้องการเติบโตแบบก้าวกระโดด ข้อดีคือ
 บุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวตลอดเวลา ข้อควรระวังคือบรรยากาศในการทำงานอาจเต็มไปด้วย
 ความก้าวร้าว และการแข่งขันที่รุนแรงอาจนำไปสู่ความล่มสลายของทีมเวิร์ค 4) Democratic (แบบ
 ประชาธิปไตย) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการดึงความรู้ ทักษะและศักยภาพของผู้คนรอบตัว
 ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี ทำให้ทีมมีความหลากหลาย การมีส่วนร่วมของคนในกลุ่มช่วย
 ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จเพราะความคิดเหล่านั้นมาจากพวกเขา
 กันเอง ข้อดีของแนวทางนี้คือ คนทำไม่รู้สึกว่าคุณบังคับ ความร่วมมือร่วมใจค่อนข้างสูง แต่สิ่งที่ต้อง
 ระวังคือนักประชาธิปไตยมักเสียเวลาไปกับการพูดคุยและหาทางออกที่ทุกๆ ฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน ซึ่ง
 บางครั้งอาจไม่สามารถหาข้อสรุปได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นจึงไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่มีเวลา
 จำกัดหรือต้องการการตัดสินใจที่เด็ดขาดและรวดเร็ว เช่น เมื่อองค์กรเกิดวิกฤต หรือต้องเปลี่ยนแปลง
 แบบหน้ามือเป็นหลังมือ 5) Coaching (แบบครูฝึก) องค์กรที่กำลังต้องการสร้างคนหรือพัฒนาตัว
 ตายตัวแทน (Successor) ให้กับผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ จำเป็นต้องได้คนที่มี
 ทักษะแบบนี้ เพราะผู้นำมักได้ชมก็มีจิตวิญญาณของความเป็นครูที่เต็มเปี่ยม พร้อมสอนและถ่ายทอด
 ความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่มีให้กับบุคลากรที่พร้อมจะเปิดรับ ข้อดีของผู้นำแบบนี้คือความรู้

ความสามารถจะถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ความรู้ที่คงอยู่กับองค์กรจะช่วยสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ ข้อพึงระวังคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาซึ่งเป็นการลงทุนที่เน้นผลสำเร็จระยะยาวมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลลัพธ์และความสำเร็จเฉพาะหน้าที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กรด้วย และ 6) Affiliative (แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย) รูปแบบการนำนี้เน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างความสามัคคีปรองดองภายในกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความรู้สึกและสัมพันธภาพที่มีต่อกันเป็นอันดับแรก ช่องว่างในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานมีค่อนข้างน้อย ข้อดีคือทีมงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานค่อนข้างดี ไม่ค่อยมีปัญหาขัดแย้งให้เห็นมากนัก ข้อควรระวังคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มากๆ มักบริหารงานแบบอะลุ่มอล่วยและมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจยากๆ อันอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของอีกฝ่าย ทีมจึงมีปัญหาเรื่องวินัยและการทำงานให้เต็มประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับทฤษฎีและแนวคิดของ McGregor (1975) เสนอว่า การจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน ขึ้นอยู่กับเจตคติที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานซึ่ง ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความเข้าใจต่อธรรมชาติของคน โดยแมคเกรเกอร์ได้แบ่งลักษณะของคนออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎี X (Theory X) จะมีสมมติฐานในแง่ลบโดยจะมองว่า คนมีนิสัยเกียจคร้าน และจะหลบเลี่ยงงานทุกครั้ง ที่มีโอกาส โดยจะหวังผลทางด้านการเงินในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น หลักการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับควบคุมกับการใช้แรงจูงใจ (Carrot and Stick Theory of Motivation) นอกจากนี้ ต้องทำการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ คอยกำกับมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และใช้วิธีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนการออกแบบโครงสร้างองค์กร จะใช้การจัดโครงสร้างแบบแคบ (Narrow span of control) เพื่อให้มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

จากความหมายทั้งหมดผู้วิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างในการบริหารจัดการจะมีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีการกำหนดขึ้น โดยผู้นำจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการนำพาองค์กร เพราะเจตคติของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานจึงควรประยุกต์ใช้ในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ การมีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

แนวคิดของ HPO Center (2018) ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ไว้ว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่ต่ำกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาห้าปีหรือมากกว่านั้นโดยมุ่งเน้นในเรื่อง

ที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดย Waal (2005) ให้คำนิยามของ HPO หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการ และแนวคิดของ Linder & Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) เช่นเดียวกับที่ปรึกษา Korn Ferry HayGroup (2017) ได้มีแนวคิดในการนำองค์กรเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ได้จริง 2) มีการประเมินถึงความเสี่ยง 3) มีตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจน 4) มีผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5) การประสานงานที่ดีของผู้นำ 6) มีด้านการสนับสนุนที่ดี เช่น โครงสร้างที่ตอบสนองกับกลยุทธ์ กระบวนการที่ทันสมัย มีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีเทคโนโลยีที่สนับสนุน

จากความหมายทั้งหมดผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์กรที่สมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตลอดจนมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการ ทั้งนี้จะมีคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เช่น การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ได้จริงโดยมีการประเมินถึงความเสี่ยงพร้อมกับกำจัดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจน และมีด้านการสนับสนุนที่ดี เช่น โครงสร้างที่ตอบสนองกับกลยุทธ์ กระบวนการที่ทันสมัย มีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีเทคโนโลยีที่สนับสนุน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และทัศนคติ

Badubi (2017) ได้มีการศึกษาเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานพัฒนาและขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบ

ทฤษฎีแรงจูงใจและวิธีที่ใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานพัฒนาและผลักดันพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความสำคัญของแรงจูงใจในองค์กรและความพึงพอใจในงานมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและเป้าหมายขององค์กร ผลที่ตามมาขององค์กรที่ดำเนินงานโดยปราศจากแรงจูงใจที่มีต่อพนักงานของบริษัท นั้นเป็นภัยต่อองค์กรอย่างยิ่งโดยอาจจะทำให้องค์กรต่าง ๆ นำหน้าไปได้ สำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นเหมือนทรัพย์สินนั้นจะทำให้ช่วยผลักดันวัตถุประสงค์องค์กรนั้นสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำเช่นนี้ได้ต้องมีแรงจูงใจ องค์กรต้องพยายามให้คำแนะนำในการปลูกฝังบรรยากาศและความสัมพันธ์อันเอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

งานวิจัยของ Kaita & David (2017) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีความต้องการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกรณีศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย PNG (Papua New Guinea) ได้แสดงให้เห็นถึงการเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานจะเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์ต้องการได้รับความต้องการในครั้งต่อไปและมุ่งสู่การปรับเปลี่ยนตนเอง (Self – Actualization) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ความต้องการมีอิทธิพลเป็นตัวกระตุ้นให้คนมีชีวิตที่มีประสิทธิผลในการแสวงหาความสุข สำหรับงานวิจัยนี้ได้มีการสำรวจสาเหตุและพิจารณาความต้องการด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงินและผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบัณฑิต วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและสมรรถนะ นอกจากนี้ยังใช้ในการหาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ของตัวแปร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในการทำความเข้าใจกับผู้สำเร็จการศึกษาในแง่ของความต้องการและประสบการณ์ก่อนที่จะบรรลุระดับประสิทธิภาพที่ต้องการในองค์กร

2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล (Internal) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ผลงานวิจัยของ Hogan (2017) เรื่อง การสำรวจเรื่องเพศคณะกรรมการที่ประสานกันและผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการมีส่วนร่วมของกรรมการสตรีในคณะกรรมการที่ประสานกันทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับเพียงการตรวจสอบการเป็นตัวแทนหญิงในคณะกรรมการบริษัท การทดสอบการใช้ความเป็นผู้นำและสถานการณ์ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งบรรษัทภิบาลและผลการดำเนินงานทางการเงินรวมทั้งความแตกต่างระหว่าง บริษัท ครอบครัวและบริษัท ที่ไม่เป็นครอบครัว ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งบรรษัทภิบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของ บริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้หญิงในโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Gomez (2017) ที่ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งของ บริษัท และผลการดำเนินงานของ บริษัท พบว่าตำแหน่งการกำกับดูแลกิจการที่มีสตรีดำรงตำแหน่งนั้น นอกจากนั้นยังพบความเกี่ยวข้องกันในการดำรงตำแหน่งของสตรีในตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ว่ามีความสัมพันธ์กับกำไรของบริษัทด้วยซึ่งจะพบได้จากองค์กรที่เป็นการจัดการในลักษณะครอบครัว (Family Owned Business)

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร (External)

ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลงานวิจัยของ Savović (2016) เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรและผลการดำเนินงานหลังการควบรวมกิจการ แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการ โดยการวิจัยนี้ดูถึงผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการและประการที่สองเพื่อให้เข้าใจถึงกลไกต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากทัศนคติของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการ นอกจากนี้ทัศนคติของพนักงานพบว่าเป็นตัวกลางบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างทางวัฒนธรรมและผลการดำเนินงานหลังการควบรวมกิจการ และผลงานวิจัยของ Paro (2017) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรสำหรับโปรแกรมแบบลีน (Lean) จะพบว่า ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมลำดับขั้นจะเป็นลักษณะที่มีโครงสร้างและเป็นทางการมากโดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมพฤติกรรมโดยการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการใช้ลีน (Lean) จะประสบความสำเร็จได้เมื่อสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมลีน (Lean) ในบริบทของบราซิล นอกจากนี้งานวิจัยของ Marouf (2016) เรื่องบทบาทของวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้การดำเนินธุรกิจ ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ในการใช้กลยุทธ์การบริหารความรู้ (Knowledge Management) และกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทางธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าผลกระทบของวัฒนธรรม Knowledge Sharing เป็นตัวแปร ที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ ทั้งกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล Knowledge Management มีผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมของ knowledge sharing เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Samuel, Siagian & Octavia (2016) พบว่าผลของการเป็นผู้นำและนวัตกรรมต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานของบริษัทการศึกษาผลของภาวะผู้นำและนวัตกรรมต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานของโรงแรมในสุราบายา อินโดนีเซีย การวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามไปยังผู้ตอบ

แบบสอบถามมีระดับตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชาถึง CEO ภายในองค์กร การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาคือดำเนินการโดยใช้ SPSS ในขณะที่การทดสอบสมมติฐานใช้ SEM (Structural Equation Modeling) และ Partial Least Square (PLS) พบว่าผลของการเป็นผู้นำและนวัตกรรมต่อกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและผลการดำเนินงานของบริษัท

เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Wahab (2015) เรื่องผลของการปฏิบัติงานขององค์กรและรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นจุดสนใจที่สำคัญในด้านพฤติกรรมขององค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบแบบไดนามิกในระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการเป็นผู้นำของผู้นำทางวิชาการในประเทศมาเลเซีย มหาวิทยาลัยของรัฐในพื้นที่ Klang Valley ผลการวิจัยพบว่าผู้นำทางด้าน การเปลี่ยนแปลงมีความชำนาญสูงผู้นำในมหาวิทยาลัยของรัฐในมาเลเซียในเขตหมู่บ้าน Klang การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันการศึกษา จำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจลักษณะ ทักษะและการเตรียมการที่จะเป็นผู้นำในอนาคต

2.2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organization) ประกอบด้วย การมุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ การมีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

ผลงานวิจัยของ Waal (2016) ได้ศึกษาถึงการประยุกต์ในการใช้กรอบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบทของจีนสำหรับองค์กรของรัฐ โดยไม่กี่ปีก่อนที่ผ่านมามีได้เปลี่ยนยุทธศาสตร์การแข่งขันจากการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและประเทศได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางธุรกิจระดับประเทศ เป็นผลให้องค์กรของจีนจำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยต่างๆที่จะทำให้พวกเขาเป็น บริษัท ระดับโลก ซึ่งผลการศึกษาพบว่ากรอบการทำงานของ HPO ได้รับการตรวจสอบในการนำไปใช้ในบริบทของประเทศจีนเพื่อใช้ในการพัฒนา

สำหรับงานวิจัยของ Sultan (2017) ได้ทำการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรในครอบครัว (Family Owned Business) และธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Non –Family Owned Business) โดยใช้กรอบการทำงานของ HPO โดยการศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวและที่ไม่ใช่ครอบครัวในด้านของผลการดำเนินงานว่าแบบไหนมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ผลการศึกษาพบว่าในปาเลสไตน์ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีกว่า เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมองเป้าระยะสั้น เนื่องจากยังคงมองตัวเงินเป็นประเด็นหลักดังนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลงทุนหรือการจ่ายยังคงเป็นในรูปแบบเก่า

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ที่มีการออกแบบสอบถามในลักษณะ Single Response Scale และแบบ Rating Scale โดยเป็นการส่งแบบสอบถามด้วยวิธีส่งมอบให้ผู้ตอบเอง (Self-Administered Questionnaires) ให้กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากรัฐวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทยจำนวน 56 แห่ง (เกณฑ์ในการเลือกดูจากรัฐวิสาหกิจที่มีแผนการณในการผลักดันองค์กรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง) โดยผลรวมประชากรทั้งหมดมีจำนวนทั้งสิ้น 74,821 คน (โดยข้อมูลของอัตรากำลังคนได้จากสายงานทรัพยากรบุคคลของทั้งสี่ที่ โดยเป็นข้อมูลล่าสุดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561) ดังนั้นเมื่อใช้ตารางของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีจำนวนไม่ต่ำกว่า 400 ชุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงวางแผนในการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 480 ชุด โดยให้จำนวนที่เท่าๆกันในแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยการสุ่มตัวอย่างนั้นจะทำการแบ่งระดับของผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 4 ระดับ คือ ในระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนงาน และระดับพนักงาน นอกจากนั้นหลังจากที่ได้มีการประมวลผลแล้วผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพิ่มเติมโดยมีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ (Interview) แบบ Face to Face Questionnaires กับผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญ และปัญหาเร่งด่วนที่ต้องทำการแก้ไขในองค์กร โดยรูปแบบของการสัมภาษณ์จะเป็นแบบรายบุคคล (Individual Interview) ซึ่ง มีทั้งการใช้รูปแบบคำถามที่มีการกำหนดรูปแบบแน่นอน (Structural Interview) และรูปแบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่แน่นอน (Unstructural Interview) ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ด้านบุคลิกภาพ (ทัศนคติ คุณค่า) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

(เพศ อายุ เชื้อชาติ ความพร้อมทางร่างกาย สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการภายในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมาย) โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนนำเสนอข้อเสนอแนะในบทสรุป

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส จำนวนบุตรธิดา การศึกษา ตำแหน่ง และ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร โดยมีระดับการ วัดดังนี้

1. เพศ ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
2. อายุ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)
3. สถานภาพทางการสมรส ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
4. จำนวนบุตร - ธิดา ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
5. การศึกษา ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)
6. ตำแหน่ง ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)
7. ระยะเวลาในการทำโครงการ ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

3.1.1.2 ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติ

ของคุณลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคติ

3.1.1.3 ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติ

ของปัจจัยภายใน (Internal Factors) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

3.1.1.4 ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติ

ของปัจจัยภายนอก (External Factors) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย

โดยทั้ง 3 ข้อ (3.1.1.2 – 3.1.1.4) เป็นการวัดระดับความคิดเห็นแบบอันตรภาค (Interval scale) มีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1. เห็นด้วยน้อยที่สุด | มีค่าคะแนนเป็น 1 |
| 2. เห็นด้วยน้อย | มีค่าคะแนนเป็น 2 |
| 3. เห็นด้วยปานกลาง | มีค่าคะแนนเป็น 3 |
| 4. เห็นด้วยมาก | มีค่าคะแนนเป็น 4 |

5. เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5
สำหรับการวัดระดับค่าเฉลี่ยเป็นช่วงคะแนน มีการวัดดังนี้	
ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

3.1.1.5 ข้อมูลคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย มุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ มุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

โดยข้อ 3.1.1.5 เป็นการวัดระดับความสำคัญแบบอันตรภาค Interval scale มีระดับการวัดดังนี้

1. ระดับสมรรถนะน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1
2. ระดับสมรรถนะน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
3. ระดับสมรรถนะปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
4. ระดับสมรรถนะมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
5. ระดับสมรรถนะมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับค่าเฉลี่ยเป็นช่วงคะแนนระดับสมรรถนะ มีการวัดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

3.1.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นได้มีการปรับแก้ตามข้อสังเกตของอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ระบุเรียบร้อยแล้ว จึงมีการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองให้กับผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มของรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 ที่ หลังจากนั้นได้มีการเก็บแบบสอบถามที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด โดยใน วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2561 เป็นจำนวน ดังนี้

รัฐวิสาหกิจที่ 1 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประเมินผล Reliability Test จำนวน
ทั้งสิ้น 7 ชุด

รัฐวิสาหกิจที่ 2 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประเมินผล Reliability Test จำนวน
ทั้งสิ้น 7 ชุด

รัฐวิสาหกิจที่ 3 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประเมินผล Reliability Test จำนวน
ทั้งสิ้น 8 ชุด

รัฐวิสาหกิจที่ 4 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประเมินผล Reliability Test จำนวน
ทั้งสิ้น 8 ชุด

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา
(Cronbach's Alpha Analysis Test) ซึ่งได้เท่ากับ 0.917

ตารางที่ 3.1: แสดงค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Analysis Test)

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
1.ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity-Management) ในมิติของคุณลักษณะ (Personality)	12	0.893
2.ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity-Management) ในมิติของปัจจัยภายใน (Internal Factors)	12	0.771
3.ข้อมูลการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity-Management) ในมิติของปัจจัยภายนอก (External Factors)	10	0.863
4.ข้อมูลคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	7	0.879
รวม	41	0.917

หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ใน
การศึกษาโดยใช้เวลาในการเก็บตัวอย่างดังต่อไปนี้

วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2560 ถึง วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561 จำนวนทั้งสิ้น 450 ท่าน แต่
เนื่องจากแบบสอบถามจำนวน 14 ชุดไม่สมบูรณ์ จึงใช้แบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น
436 ท่าน ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่ 1 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด
 รัฐวิสาหกิจที่ 2 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด
 รัฐวิสาหกิจที่ 3 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด
 รัฐวิสาหกิจที่ 4 : แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจำนวนทั้งสิ้น 109 ชุด

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม (โดยจำนวนประชากรในแต่ละองค์กรของรัฐวิสาหกิจมีดังนี้ รัฐวิสาหกิจที่ 1 มีจำนวน 27,351 คน รัฐวิสาหกิจที่ 2 มีจำนวน 21,000 คน รัฐวิสาหกิจที่ 3 มีจำนวน 21,854 คน และรัฐวิสาหกิจที่ 4 มีจำนวน 4,616 คน รวมทั้งสิ้นมีจำนวนประชากร 74,821 คน ข้อมูลของอัตรากำลังคนได้จากสายงานทรัพยากรบุคคลของทั้งสี่ที่ โดยเป็นข้อมูลล่าสุดเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 436 คน (โดยเก็บข้อมูล 480 ชุด นำมาทำ Reliability Test 30 ชุด แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ 14 ชุด ดังนั้นแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการประมวลผลจะมีจำนวน 436 ชุด) ทำการแบ่งเท่าๆกันใน 4 รัฐวิสาหกิจ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ดังนั้นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะเป็นพนักงานที่มีความรับผิดชอบในระดับในระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนงาน และระดับพนักงาน ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย 4 แห่ง

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มองค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 แห่ง จากนั้นได้มีการกำหนดว่าใครบ้างที่สามารถตอบแบบสอบถามได้ แต่ไม่ได้กำหนดในแต่ละระดับแบบตายตัวเนื่องจากความยากในการให้ข้อมูลแบบสอบถาม ทัศนคติส่วนบุคคลและ กระบวนการภายในขององค์กรในการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นเมื่อมีการระบุระดับของผู้ตอบแบบสอบถามแล้วให้อยู่ในช่วงของระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนงาน และระดับพนักงาน ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย 4 แห่ง ที่จะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามให้กับตัวแทนของรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพื่อให้ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีความเข้าใจในข้อคำถามและความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพนักงาน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้จากตัวแทนของแต่ละรัฐวิสาหกิจมาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

3.4.1 อิทธิพลของปัจจัยคุณลักษณะ (Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะ) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

3.4.2 อิทธิพลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

3.4.3 อิทธิพลของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

3.4.4 อิทธิพลของปัจจัยทั้งหมดทั้งด้านปัจจัยคุณลักษณะ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

การทดสอบสมมติฐานทั้งสี่ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ประกอบด้วย

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ

(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสอง โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1-3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 4 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสิ้นสี่ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1-3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 4 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานทั้งสิ้นสี่ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

นอกจากนั้นหลังจากที่ได้มีการประมวลผลแล้วผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพิ่มเติมโดยมีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ (Interview) แบบ Face to Face Questionnaires กับผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลของทั้งสี่แห่งโดยมีการสัมภาษณ์ที่ละสองท่านเพื่อให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญ และปัญหาเร่งด่วนที่ต้องทำการแก้ไขในองค์กร โดยรูปแบบของการสัมภาษณ์จะเป็นแบบรายบุคคล (Individual Interview) ซึ่งมีทั้งการใช้รูปแบบคำถามที่มีการกำหนดรูปแบบแน่นอน (Structural Interview) และรูปแบบสัมภาษณ์ที่มีได้กำหนดรูปแบบที่แน่นอน (Unstructural Interview) ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ด้านบุคลิกภาพ (ทัศนคติ คุณค่า) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ เชื้อชาติ ความพร้อมทางร่างกาย สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการภายในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมาย) โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนนำเสนอข้อเสนอแนะในบทสรุป

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล

ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส จำนวนบุตรธิดา การศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าร้อยละที่มากที่สุดตามลักษณะของข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนร้อยละของเพศของผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ทั้ง 4 ในประเทศไทย

ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศหญิง	259	59.4
อายุระหว่าง 25-35 ปี	170	39
สถานภาพโสด	263	60.3
ระดับการศึกษาปริญญาตรี	235	53.9
ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ	361	82.8
ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร > 15 ปี	175	40.1

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ(State Owned Enterprise) ทั้ง 4 ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 259 คนคิดเป็นร้อยละ 59.4 อายุระหว่าง 25 -35 ปีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 39 สถานภาพโสดจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 ระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 9 ตำแหน่งโดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปฏิบัติการ 361 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร > 15 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1

ตารางที่ 4.2: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคิด ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคิด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลค่า
ด้านของคุณลักษณะ Personality	3.69	0.563	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคิด ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 4.3: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ทางด้านปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน)	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลค่า
ด้านปัจจัยภายใน	3.69	0.445	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing

Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ(State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 4.4: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ทางด้านปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย)	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลค่า
ด้านปัจจัยภายนอก	4.13	0.556	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 4.5: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคิด ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ปัจจัยทั้งสามประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลค่า
ทั้งสามด้านของปัจจัย	3.84	0.423	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นของทั้งปัจจัยทั้งสาม ประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ตารางที่ 4.6: ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย มุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ มุ่งเน้นทางด้านผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบ มีนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร

ทางด้านระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	แปลค่า
ทางด้านระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย	4.21	0.594	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยกับระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อโดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 - 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

สมมติฐานที่ 1: อิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะ ทักษะที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)

ทางด้านของคุณลักษณะ Personality	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ทางด้านของคุณลักษณะ Personality	0.540	12.373	0.000*

$R^2=0.261$, $F\text{-Value}=153.095$, $N=436$, $P\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.7 พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2: จะใช้สถิติทดสอบอิทธิพลของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าของปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ว่าที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)

ทางด้านของของปัจจัยภายใน	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ทางด้านของของปัจจัยภายใน	0.565	9.709	0.000*

$R^2=0.178$, $F\text{-Value}=94.269$, $N=436$, $P\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.8 พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยภายใน มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3: จะใช้สถิติทดสอบอิทธิพลของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าของปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis)

ทางด้านของของปัจจัยภายนอก	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ทางด้านของของปัจจัยภายนอก	0.609	14.444	0.000*

$R^2=0.325$, $F\text{-Value}=208.621$, $N=436$, $P\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.9 พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยภายนอก มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 4 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานที่ 4: จะใช้สถิติทดสอบอิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย

แรงจูงใจ และ ทักษะคติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Multiple Regression Analysis)

ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ปัจจัยภายนอก	0.429	9.295	0.000*
ทางด้านคุณลักษณะ Personality	0.273	5.455	0.000*
ปัจจัยภายใน	0.143	2.322	0.021*

$R^2=0.406$, $F\text{-Value}=98.368$, $N=436$, $P\text{-value} \leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.10 พบว่าปัจจัยต่างๆมีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Multiple Regression Analysis) โดยเรียงตามลำดับดังนี้

1. ด้านปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) ประกอบด้วย วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย มีอิทธิพล ร้อยละ 42.9
2. ด้านคุณลักษณะ personality ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคนดี มีอิทธิพลร้อยละ 27.3
3. ด้านปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีอิทธิพลร้อยละ 14.3 ต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

4.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 รัฐวิสาหกิจ

หลังจากที่ได้มีการประมวลผลแล้วผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพิ่มเติมโดยมีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ (Interview) แบบ Face to Face Questionnaires กับผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลของทั้งสี่แห่งโดยมีการสัมภาษณ์ที่ละสองท่านเพื่อให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญ และปัญหาเร่งด่วนที่ต้องทำการแก้ไขในองค์กร โดยรูปแบบของการสัมภาษณ์จะเป็นแบบรายบุคคล (Individual Interview) ซึ่ง มีทั้ง การใช้รูปแบบคำถามที่มีการกำหนดรูปแบบแน่นอน (Structural Interview) และรูปแบบสัมภาษณ์ที่มี ได้กำหนดรูปแบบที่แน่นอน (Unstructural Interview) ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ด้านบุคลิกภาพ (ทักษะคนดี คุณค่า) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ เชื้อชาติ ความพร้อมทางร่างกาย สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการภายในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมาย) โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในขั้นตอนนำเสนอข้อเสนอแนะในบทสรุป

การสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลในระหว่าง วันที่ 5 มีนาคม 2561 ถึง วันที่ 9 มีนาคม 2561 มุมมองของผู้บริหารในแต่ละรัฐวิสาหกิจมีดังนี้

4.3.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่ 1

4.3.1.1 ในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในรัฐวิสาหกิจจะต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เห็นถึงโอกาสขององค์กร

4.3.1.2 ภาวะผู้นำมีส่วนอย่างมากในการดึงดูดพนักงานและสร้างประสิทธิภาพ

4.3.1.3 วัฒนธรรมจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพราะได้มีการเคลื่อนเข้าสู่ยุค Digital ในปัจจุบันจะมีการนำ Automated Machine มาใช้ในองค์กรมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังนั้น งานที่จะต้องรองรับกับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ เช่น พวก gen Y และ gen z จึงเน้นด้านความคิดสร้างสรรค์

4.3.1.4 ระดับชั้นยังคงมีความสำคัญเพื่อให้เกิดบรรยากาศในรูปแบบการทำงานของพี่ กับน้องแต่ควรจะลดกระบวนการ และขั้นตอนต่างๆในการตัดสินใจ หรือมีการส่งถ่ายอำนาจในการตัดสินใจให้กับระดับถัดไปมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทั้งนี้ความสามารถของระดับถัดไป จะต้องมีการพิจารณา

4.3.1.5 ทักษะคิดในเชิงบวกจะส่งผลให้เกิดการทำงานแบบความคิดริเริ่ม (Innovation) และ can do attitude ซึ่งมีผลต่อการสร้างความแตกต่างขององค์กร

4.3.1.6 คุณลักษณะส่วนบุคคลไม่ได้เป็นอุปสรรคในการนำองค์กร เช่น การมีสตรี เป็น CEO ก็สามารถนำองค์กรได้ดี ผู้ที่สูงอายุก็สามารถนำประสบการณ์ที่สะสมมาประยุกต์ใช้ได้ แต่ปัญหาที่จะเกิดในอนาคตคือการเกษียณอายุของผู้ที่มีประสบการณ์จะทำให้องค์กรขาดองค์ความรู้

4.3.1.7 ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อการนำองค์กร โดยส่วนใหญ่จะเป็นด้าน ประสบการณ์ที่นำมาใช้แก้ปัญหาแต่ก็ไม่ควรที่จะหยุดอยู่กับที่

4.3.1.8 ด้านพื้นฐานการศึกษาทางรัฐวิสาหกิจไม่สามารถเลือกปฏิบัติได้ดังนั้นจึงพบว่า พนักงานจะมีพื้นฐานการศึกษาที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญนั้นๆ การเรียงลำดับความสำคัญในมุมมองของรัฐวิสาหกิจโดยมองถึงปัจจัยภายนอกเป็นหลักรองลงมาคือ คุณลักษณะ Personality และปัจจัยภายใน ตามลำดับ

ข้อคิดเห็นที่เหมือนกันของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองท่าน คือข้อ 1,3,4,6,7,10

4.3.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่ 2

4.3.2.1 ผู้นำกับวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

4.3.2.2 งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องรู้สีกว่ามีคุณค่าและเป็นงานเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น ส่วนงานที่เป็น Non Value Added สามารถ Outsource ได้

4.3.2.3 ระดับชั้นในองค์กรยังคงมีความสำคัญแต่ควรจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนที่เร็ว มากยิ่งขึ้น โครงสร้างองค์กรจะเป็นตัวกำหนดที่ดี

4.3.2.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดกว้างไกล เป็นที่ยกย่องในสังคม ตลอดจนมี integrity (มีความโปร่งใสและเป็นธรรม)

4.3.2.5 ทักษะคิดของคนในองค์กรต้องเป็นบวก เปิดรับกับสิ่งใหม่ๆจึงจะนำองค์กรได้

4.3.2.6 ด้านคุณลักษณะอาจจะมีผลกระทบน้อยกับการนำองค์กร เช่น การที่บอก ว่าในองค์กรมีเพศชายเยอะไม่ได้หมายถึงจะมีประสิทธิภาพดีเยี่ยม เพราะในปัจจุบันไม่มีการกีดกัน

ทางด้านสิทธิสตรี ซึ่งทำให้สตรีสามารถแสดงศักยภาพได้มากขึ้น แต่ในบางตำแหน่งก็ยังคงต้องใช้ผู้ชายในการทำงานที่เจาะจงนั้นๆ เช่นงานออกนอกสนาม

4.3.2.7 ประสบการณ์มีส่วนในการผลักดันความสำเร็จขององค์กร มากกว่าองค์กรที่ไม่มีคนที่มีประสบการณ์เลย

การเรียงลำดับความสำคัญในมุมมองของรัฐวิสาหกิจนี้ 1) ปัจจัยภายนอก 2) คุณลักษณะ Personality และ 3) ปัจจัยภายใน

ข้อคิดเห็นที่เหมือนกันของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองท่าน คือข้อ 1,2,3,4,5,8

4.3.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่ 3

4.3.3.1 ผู้นำมีความสำคัญในการนำพาองค์กร

4.3.3.2 วัฒนธรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ในอนาคต

4.3.3.3 ระดับชั้นในองค์กรมีผลอย่างมากทำให้เชิงซ้ำในการจัดการ

4.3.3.4 งานที่จำเจไม่ปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายบุคคลากรจะให้เกิดความเบื่อ

4.3.3.5 แรงจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดความ

ชัดเจนและมองภาพไปในทิศทางเดียวกัน

4.3.3.6 ทักษะคิดเชิงบวกเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อเกิดการปรับเปลี่ยน

4.3.3.7 สถานภาพทางการสมรสอาจมีส่วนในการนำพาองค์กร เช่นคนโสดกับคนไม่

โสดความทุ่มเทของตัวงานอาจมีความแตกต่างกัน

4.3.3.8 ประสบการณ์การทำงานมีส่วนในการนำองค์กรก้าวไปข้างหน้า

การเรียงลำดับความสำคัญในมุมมองของรัฐวิสาหกิจนี้คือ ปัจจัยภายนอก คุณลักษณะ Personality พอๆกับ ปัจจัยภายใน

ข้อคิดเห็นที่เหมือนกันของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองท่าน คือข้อ 1,2,4,5,6,9

4.3.4 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์รัฐวิสาหกิจที่ 4

4.3.4.1 ผู้นำและวัฒนธรรมมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

4.3.4.2 งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีความท้าทายมากขึ้นเพื่อให้เข้าใจ

มาตรฐานสากล

4.3.4.3 ระดับชั้นควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการคล่องตัวในการทำงาน

4.3.4.4 ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในองค์กร

4.3.4.5 ความคิดในแง่บวกเป็นสิ่งที่ต้องการในทุกๆระดับชั้น

4.3.4.6 ประสบการณ์อาจจำเป็นแต่การเรียนรู้จะต้องเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4.3.4.7 คุณลักษณะของบุคคลไม่ได้มีการส่งผลมากนักในการนำพาองค์กร เช่น การที่

บริษัทไป ควบรวม (Acquire) ต่างประเทศ คนไทยก็สามารถไปบริหารจัดการดูแลที่ต่างประเทศได้

การเรียงลำดับความสำคัญในมุมมองของรัฐวิสาหกิจนี้ คือ ปัจจัยภายนอก คุณลักษณะและ ปัจจัยภายใน

ข้อคิดเห็นที่เหมือนกันของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองท่าน คือข้อ 1,2,3,4,5,8

4.4. สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่เป็นตัวแทนทั้งสี่แห่งขององค์กร รัฐวิสาหกิจพบข้อสังเกตดังนี้

4.4.1 วัฒนธรรมและผู้นำเป็นประเด็นสำคัญหลักที่ในแต่ละรัฐวิสาหกิจกล่าวถึงว่ามีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร

4.4.2 งานที่ได้รับมอบหมายเป็นอีกปัจจัยที่ทางองค์กรให้ความสนใจในการขับเคลื่อนองค์กร

4.4.3 ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มของทิศทางใหม่ๆ ตลอดจนการปรับทัศนคติให้เป็นเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทสรุปการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย มีบทสรุปผลการวิจัยนำเสนอใน 2 ส่วนที่สามารถอธิบายได้ตามการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 การสรุปและอภิปรายผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.1 การสรุปและอภิปรายผล

5.1.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้

ผลการวิเคราะห์พบว่าความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพทางการสมรส จำนวนบุตร ธิดา การศึกษา ตำแหน่ง และ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร พบว่าพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 อายุระหว่าง 25 -35 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 39 สถานภาพโสดจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 9 ตำแหน่งโดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามในระดับปฏิบัติการ 361 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 และระยะเวลาในการทำงานในองค์กร > 15 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 40.1

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคติ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร

ที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ(State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของทั้งปัจจัยทั้งสามประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจวิสาหกิจในประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

5.1.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์

สมมติฐานทั้งสิ้นข้อโดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานที่ 1: การศึกษาถึงปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทศนคติ ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ Maslow (1943) “ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” กล่าวไว้ว่าคนมีแรงจูงใจที่จะบรรลุความต้องการบางอย่าง เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นจริงคนพยายามที่จะหาความต้องการและทำให้สำเร็จในระดับถัดไป Maslow มีความเชื่อว่ามนุษย์จะสามารถแสดงศักยภาพโดยธรรมชาติได้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อิสระเช่นเดียวกับทฤษฎีของ Alderfer (1972) ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ส่วน McClelland (1965) ได้อธิบาย

ถึงทฤษฎีแรงจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการคือ 1.ความต้องการความสำเร็จ Need for Achievement (nach) 2.ความต้องการความผูกพัน need for affiliation (naff) และ 3.ความต้องการอำนาจ Need for Power (npower) อีกทั้งทฤษฎีของ Gardenswartz & Rowe (1990) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพ ของแต่ละคน เช่น ทักษะคิด ความเชื่อ ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับทฤษฎีความสอดคล้องกัน ของ LaPiere (1934) ที่กล่าวถึงการเชื่อมโยงระหว่างทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Badubi (2017) โดยพบว่าการสร้างแรงจูงใจในองค์กรและทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและเป้าหมายขององค์กร ผลที่ตามมาขององค์กรที่ดำเนินงานโดยปราศจากแรงจูงใจที่มีต่อพนักงานของบริษัท นั้นเป็นภัยต่อองค์กรอย่างยิ่งโดยอาจจะทำให้องค์กรต่าง ๆ นำหน้าไปได้ สำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเป็นเหมือนทรัพย์สินนั้นจะทำให้ช่วยผลักดันวัตถุประสงค์องค์กรนั้นสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพการทำเช่นนี้ได้ต้องมีแรงจูงใจ องค์กรต้องพยายามให้คำแนะนำในการปลูกฝังบรรยากาศและความสัมพันธ์อันเอื้ออำนวยต่อการ ทำงานของพนักงานเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Kaita & David (2017) ได้ศึกษาเรื่องทฤษฎีความต้องการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกรณีศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย PNG (Papua New Guinea) ได้แสดงให้เห็นถึงการเติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานจะเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์ต้องการได้รับความต้องการในครั้งต่อไปและมุ่งสู่การปรับเปลี่ยนตนเอง (Self – Actualization) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ความต้องการมีอิทธิพลเป็นตัวกระตุ้นให้คนมีชีวิตที่มีประสิทธิผลในการแสวงหาความสุข

5.1.2.2 สมมติฐานที่ 2: การศึกษาถึงปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล

ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยภายใน มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ Adams (1960) ที่ได้กล่าวว่าเมื่อผู้คนรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือเป็นประโยชน์แล้วพวกเขามักจะมีแรงจูงใจมากขึ้นซึ่งจะส่งผลเชิงบวกกับผลประกอบการขององค์กร และแนวคิดของ Griffeth, Hom & Gaertner (2000) กล่าวไว้ว่า ลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล เป็นตัวบ่งบอกถึงความสามารถของแต่ละ

ละบุคคล ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hogan (2017) เรื่อง การสำรวจเรื่องเพศคณะกรรมการที่ประสานกันและผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า การมีส่วนร่วมของกรรมการสตรีในคณะกรรมการที่ประสานกันทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับเพียงการตรวจสอบการเป็นตัวแทนหญิงในคณะกรรมการบริษัท การทดสอบการใช้ความเป็นผู้นำและสถานการณ์ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งบรรษัทภิบาลและผลการดำเนินงานทางการเงินรวมทั้งความแตกต่างระหว่าง บริษัท ครอบครัว และ บริษัท ที่ไม่เป็นครอบครัว ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งบรรษัทภิบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของ บริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้หญิงในโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Gomez (2017) ที่ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การมีส่วนร่วมของสตรีในตำแหน่งของ บริษัท และผลการดำเนินงานของ บริษัท พบว่าตำแหน่งการกำกับดูแลกิจการที่มีสตรีดำรงตำแหน่งนั้น นอกจากนั้นยังพบความเกี่ยวข้องกันในการดำรงตำแหน่งของสตรีในตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ว่ามีความสัมพันธ์กับกำไรของบริษัทด้วยซึ่งจะพบได้จากองค์กรที่เป็นการจัดการในลักษณะครอบครัว (Family Owned Business)

5.1.2.3 สมมติฐานที่ 3: การศึกษาถึงปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย พบว่าค่าอิทธิพลของปัจจัยภายนอก มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Simple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ Ouchi (1943) ที่ได้มีการกล่าวถึงโครงสร้างตามการจัดการ โดยทฤษฎีของ Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสาน ระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย และทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูงและทฤษฎีของ Goleman (1946) ได้มีการกำหนดรูปแบบของภาวะผู้นำเป็น 6 รูปแบบคือ 1) Visionary (แบบมีวิสัยทัศน์) 2) Directive (แบบออกคำสั่ง) 3) Pacesetter (แบบมีมาตรฐานสูงและต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม) 4) Democratic (แบบประชาธิปไตย) 5) Coaching (แบบครูฝึก) และ 6) Affiliative (แบบถ้อยทีถ้อยอาศัย) ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถแสดง

ศักยภาพในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับทฤษฎีและแนวคิดของ McGregor (1975) เสนอว่า การจูงใจที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน ขึ้นอยู่กับเจตคติที่ผู้บริหารมีต่อพนักงาน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Savović (2016) เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรและผลการดำเนินงานหลังการควบรวมกิจการซึ่งแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการ โดยการวิจัยนี้ดูถึงผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการและประการที่สองเพื่อให้เข้าใจถึงกลไกต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากทัศนคติของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานหลังการควบรวมกิจการ นอกจากนี้ทัศนคติของพนักงานพบว่าเป็นตัวกลางบางส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างทางวัฒนธรรมและผลการดำเนินงานหลังการควบรวมกิจการ และผลงานวิจัยของ Paro (2017) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรสำหรับโปรแกรมแบบลีน (Lean) จะพบว่า ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมลำดับขั้นจะเป็นลักษณะที่มีโครงสร้างและเป็นทางการมากโดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมพฤติกรรมโดยการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการใช้ลีน (Lean) จะประสบความสำเร็จได้เมื่อสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์ของบทความนี้คือเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมลีน (Lean) ในบริบทของบราซิล และงานวิจัยของ Marouf (2016) เรื่องบทบาทของวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้การดำเนินธุรกิจพบว่าผลกระทบของวัฒนธรรม Knowledge Sharing เป็นตัวแปร ที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ ทั้งกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล Knowledge Management มีผลโดยตรงต่อวัฒนธรรมของ knowledge sharing เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Samuel, Siagian & Octavia (2016) พบว่าผลของการเป็นผู้นำและนวัตกรรมต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานของบริษัท และยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ Wahab (2015) ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นจุดสนใจที่สำคัญในด้านพฤติกรรมขององค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบแบบไดนามิกในระหว่างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร

5.1.2.4 สมมติฐานที่ 4: การศึกษาถึงปัจจัยทางด้านของคุณลักษณะ Personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทัศนคติ ปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) และ ปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย พบว่าปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย (Multiple Regression Analysis) โดยเรียงตามลำดับดังนี้

1. ด้านปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย มีอิทธิพลร้อยละ 42.9
2. ด้านคุณลักษณะ personality ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคนดี มีอิทธิพลร้อยละ 27.3
3. ด้านปัจจัยภายใน (คุณสมบัติส่วนบุคคล) ประกอบด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานภาพทางการสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีอิทธิพลร้อยละ 14.3 ต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย

จากผลการทดสอบเมื่อนำตัวแปรในแต่ละตัวมาทดสอบจะพบว่าตัวแปรในแต่ละตัวมีอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้แต่เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมาทดสอบอีกครั้งจะพบว่า ตัวแปรที่ยังคงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือ ตัวแปรทางด้านคุณลักษณะ Personality และปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) โดยจะพบว่าปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลสูงถึงร้อยละ 42.9 และรองลงมาในส่วนของด้านคุณลักษณะ Personality ร้อยละ 27.3

ด้านปัจจัยภายในพบว่าอิทธิพลต่อการนำพาองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยกว่าสองปัจจัยแรก ซึ่งอาจเกิดเนื่องจาก การมองถึงความสำคัญเมื่อมีการเปรียบเทียบในระหว่าง 3 ปัจจัย จะพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยสุดในการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจเข้าสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Griffeth, Hom & Gaertner (2000) ในบางปัจจัย เช่น เพศกับการทำงาน (Gender and Job Performance) จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จะไม่มี ความแตกต่างหรือถ้าจะแตกต่างกันก็น้อยมากระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องของ ความสามารถที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้สถานภาพสมรสกับการทำงาน (Marital Status and Job Performance) จากการศึกษาที่ผ่านมายังไม่สามารถสรุปได้ว่าสถานภาพการสมรสส่งผลต่อการทำงานอย่างไร

หรืออีกนัยหนึ่งเนื่องจากการจัดการองค์กรปัจจัยทั้งสามตัวจะต้องมีการจัดการแบบผสมผสานกันในการจัดการจริง ดังนั้นมิติของคุณลักษณะ Personality และปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วยการบริหารจัดการในองค์กรและวัฒนธรรมจึงมีส่วนที่มีผลโดยตรงในการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง

5.1.3 ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 รัฐวิสาหกิจ

หลังจากที่ได้มีการประมวลผลแล้วผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 4 เพิ่มเติมโดยมีการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์ (Interview) แบบ Face to Face Questionnaires กับผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เข้าใจถึงลำดับความสำคัญ และปัญหาเร่งด่วนที่ต้องทำการแก้ไขในองค์กร โดยรูปแบบของการสัมภาษณ์จะเป็นแบบรายบุคคล (Individual Interview) ซึ่งมีทั้งการใช้รูปแบบคำถามที่มีการกำหนดรูปแบบแน่นอน (Structural Interview) และรูปแบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่แน่นอน (Unstructural Interview) ที่ประกอบไปด้วยข้อมูล ด้านบุคลิกภาพ (ทัศนคติ คุณค่า) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ เชื้อชาติ ความพร้อมทางร่างกาย สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) ด้านวัฒนธรรมและการบริหารจัดการภายในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมาย) พบว่าวัฒนธรรมและผู้นำเป็นประเด็นสำคัญหลักที่ในแต่ละรัฐวิสาหกิจกล่าวถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร จากนั้น งานที่ได้รับมอบหมายเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทางองค์กรให้ความสนใจในการขับเคลื่อนองค์กรและระดับขั้นของโครงสร้างเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มของทิศทางใหม่ๆ ตลอดจนการปรับทัศนคติให้เป็นเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย และ ปัจจัยด้านคุณลักษณะ personality ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทัศนคติ มีอิทธิพลเป็นอันดับต้นๆในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลร้อยละ 42.9 และ 27.3 ตามลำดับ

5.2.2 ดังนั้นจากผลการวิจัยองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร) ประกอบด้วย วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ระดับความอาวุโสในองค์กร Maslow (1943) และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพดังนี้

5.2.2.1 วัฒนธรรม – จัดทำวัฒนธรรมที่ส่งเสริมองค์กร เช่น ในปัจจุบันเป็นการมุ่งเข้าสู่ ยุค digital มุ่งเน้นทางด้านลูกค้าโดยการสร้างประสบการณ์ใหม่ ดูแลพันธมิตรคู่ค้าโดยยึดหลักของการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในเชิงรุก ดังนั้นจึงต้องมีการเชื่อมโยงจากระดับของผู้บริหารไปยังระดับพนักงานทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดความ

เข้าใจเพื่อใช้ในการขับเคลื่อน นอกจากนี้ ผู้นำต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่จะสร้างและกระตุ้นให้เกิดการกระตุ้นในสิ่งที่สูงกว่า

5.2.2.2 ภาวะผู้นำ – เพิ่มศักยภาพของผู้นำด้วย Leadership Transformation ในระดับของผู้บริหารฝ่ายขึ้นไปเพื่อสร้างเป็นต้นแบบ role model และแก้ปัญหาในการขาดแคลนผู้นำในอนาคต

5.2.2.3 ระดับความอาวุโสในองค์กร – สามารถคงไว้ได้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องเพื่อให้เกิดการทำงานแบบเป็นทีม

5.2.2.4 รายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย – ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และทำงานในเชิงกลยุทธ์ หรืองานที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังคงมีการปรับปรุงทัศนคติของพนักงานอย่างต่อเนื่อง



บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. สืบค้นจาก www.nesdb.go.th.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology, 67*, 422-436.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free.
- Amsudin W., Adlan, R., Mohd S.Y., Badrisang M. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Malaysia Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224*, 593 – 598.
- André de, W. (2017). Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise. *Journal of Chinese Human Resource Management, 8*(1), 22-39.
- Badubi, R.M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*.
- Daniel, G. (1943). *Harvard Business Review on what Makes a Leader*. Retrieved from <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>.
- De Waal, A. (2005). *The characteristics of a high-performance organization*. Retrieved from <https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/06/Bam2005-De-Waal-CharacteristicsofaHPO1.pdf>.
- Eric, S.P. (2013). *What makes High Performing Organization stay that way*. Retrieved from <https://blog.haygroup.com/on-the-same-page/>.
- Gardenswartz & Rowe. (1934). *Why Gardenswartz & Rowe? Diversity is our passion. Inclusion is critical to your business*. Retrieved from <http://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*, 463-488.

- Harrell-Cook, G., & Levitt, K. (2017). A New Perspective on the Employee Attitude– Firm Performance Relationship. *International Leadership Journal*, *Winter*, 9(1).
- Hatane, S.H., Hotlan, S., & Stefanie, O. (2017). *The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301714>.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- John, M.I., & Jacqueline A.G. (2000). *Diversity Management Time for a New Approach*. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102600002900106>.
- Kaita, P., & Don, D. (2017). Bank of Papua New Guinea., *Needs Theory and Employee Performance: A case study of employed PNG University graduates*, Retrieved from http://devpolicy.org/Events/2015/2015-PNG-Update/Presentations/Day-2/Education-and-human-development_Kaita.pdf.
- Lapiere's. (1934). *Attitudes versus actions. Social Behavior and Personality. An international journal*, *17*, 9-16.
- Lee, G.S., Anita, R. (1990). *Diverse Teams at Work* Retrieved from [https://www.amazon.com/Diverse-Teams-Work-Capitalizing-Diversity/dp/1586440365/ref=mt_paperback?_encoding=UTF8&me=.](https://www.amazon.com/Diverse-Teams-Work-Capitalizing-Diversity/dp/1586440365/ref=mt_paperback?_encoding=UTF8&me=)
- Marouf, L. (2016). *The role of knowledge sharing culture in business performance*. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/VJIKMS-10-2014-0061>.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*, 370.
- McClelland, D.C. (1987). *The achieving society*. New York: The Free.
- Moreno-Gómez, J. (2018). *The relationship between women's presence in corporate positions and firm performance: The case of Colombia. International Journal of Gender and Entrepreneurship*, *10*(1), 83-100.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Retrieved from <https://www.amazon.com/Theory-American-Business-Japanese-Challenge/dp/0380719444>.

- Ouchi, W.G., & Wilkins, A.L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology, 11*, 457-483.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior: Concepts controversies application* (27th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Wuhan, P.R. (2011). *China. International Journal of Innovation and Economic Development*. Retrieved from [https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=MP2kmiXBegIC&oi=fnd&pg=PA253&dq=Wuhan,+P.R.+China.+International+Journal+of+Innovation+and+Economic+Development.+3\(3\),+44-51.&ots=3VOYSuFDjD&sig=N07QTJfJuS306znoaqAjC1EgF2I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=MP2kmiXBegIC&oi=fnd&pg=PA253&dq=Wuhan,+P.R.+China.+International+Journal+of+Innovation+and+Economic+Development.+3(3),+44-51.&ots=3VOYSuFDjD&sig=N07QTJfJuS306znoaqAjC1EgF2I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Sladana, S. (2017). An exploration of gender, interlocking directorates, and corporate performance. *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 9*(3), 269-282.
- Suhail, S. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management, 7*(3), 242-255.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.



แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรเข้าสู่ภาวะการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลายที่มีผลต่อการนำองค์กรเข้าสู่ภาวะการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยจัดทำเพื่อเป็นการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจเพื่อนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ในการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อการศึกษาวิจัยกรณีนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณที่ช่วยตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของบุคลิกภาพ (Personality) เพื่อการนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของปัจจัยภายใน (Internal Factors) เพื่อการนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของปัจจัยภายนอก (External Factors) เพื่อการนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย
- ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความ

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 25 ปี 25-35 ปี 36-45 ปี
 สูงกว่า 45 ปี

3. สถานภาพสมรส

- โสด สมรส หม้าย /หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. จำนวนบุตร-ธิดา

- ไม่มี 1 คน 2 คน
 มากกว่า 2 คน

5. การศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท หรือสูงกว่า

6. ตำแหน่ง

- ระดับหัวหน้าฝ่าย ระดับหัวหน้าส่วนงาน
 ระดับหัวหน้ากอง ระดับอื่นๆ.....

7. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร

- น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี
 มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของคุณลักษณะ (Personality) เพื่อการนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของท่าน เพียงระดับเดียว

ประเด็นความคิดเห็นของท่านใน มิติของคุณลักษณะที่สนับสนุนการ นำองค์กรในการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
มิติของคุณลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย แรงจูงใจ และ ทักษะคนคิด					
1. ต้องการในความสำเร็จสูง ชอบ การแข่งขัน ชอบความท้าทาย					
2. ต้องการได้รับผลประโยชน์เพื่อใช้ ในการปรับปรุงการทำงาน					
3. มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบ สูงและกล้า ที่จะล้มเหลว					
4. ความต้องการการยอมรับจาก บุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วน หนึ่งของกลุ่ม					
5. ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อ บุคคลอื่นต้องการความผูกพัน สูงจะชอบสถานการณ์การ ร่วมมือมากกว่าสถานการณ์ การแข่งขัน					
6. ต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพล เหนือผู้อื่น					
7. แสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมี อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น					

ประเด็นความคิดเห็นของท่านใน มิติของคุณลักษณะที่สนับสนุนการ นำองค์กรในการเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยก ย่อง					
8. ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการ ทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น					
9. มีทัศนคติที่เป็นเชิงบวกไม่ว่าจะ เผชิญกับสถานการณ์ใดๆก็ตาม					
10. เป็นคนที่เปิดใจ เข้าใจมุมมอง ของผู้อื่น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือ และไม่จับผิดผู้อื่น					
11. เมื่อรับปากแล้ว จะต้องทำให้ได้ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ ในกรณีที่เป็นสิ่งที่ไม่เคยทำมา ก่อน จะต้องใช้ความพยายาม มากขึ้นเพื่อจะทำงานนั้นให้ สำเร็จ					
12. มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ชอบ ที่จะคิดนอกกรอบ เพื่อค้นหา วิธีที่แตกต่างในการทำสิ่ง เดียวกัน					

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของปัจจัยภายใน (Internal Factors) เพื่อนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของท่าน เพียงระดับเดียว

ประเด็นความคิดเห็นของท่านในมิติของ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนการนำองค์กรใน การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
มิติของปัจจัยภายใน (Internal Factors) ประกอบด้วย เพศ, อายุ, เชื้อชาติ, สถานภาพทางการ สมรส, พื้นฐานการศึกษา, ประสบการณ์ในการทำงาน					
1. ท่านรู้สึกว่ายายและหญิงในที่ทำงาน ควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม กันในพื้นที่ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด a) การคัดเลือก b) การจ่ายค่าตอบแทน c) การประเมินผลงาน d) การฝึกอบรมและพัฒนา					
2. เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อน ตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำใน องค์กร					
3. ท่านคิดว่าในองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะต้องมีส่วนของ Generation ต่างๆอย่างเหมาะสมเพื่อให้ในแต่ละ Generation ได้แสดงข้อเด่นในการ นำพาองค์กร					
4. ในอนาคตการนำพาองค์กรต้องการ บุคลากรที่เป็น คนที่มีความคิด สร้างสรรค์ สามารถทำอะไรได้ หลายๆอย่างในเวลาเดียวกัน มี					

ประเด็นความคิดเห็นของท่านในมิติของ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนการนำองค์กรใน การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ความเชี่ยวชาญในการใช้โซเชียล มีเดีย (Social Media) และ เทคโนโลยีต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้อง มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทางด้านทฤษฎี ความรอบคอบ เนื่องจากเป็นยุคของ Digital					
5. ท่านคิดว่าการที่องค์กรมีการ ผสมผสานหลายเชื้อชาติจะช่วยให้ เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ให้สูงขึ้น					
6. ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มี เชื้อชาติต่างกัน จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนทางความคิดและ กระบวนการใหม่ๆ					
7. เมื่อมองในองค์กรบุคลากรที่มี สถานภาพโสดจะทำงานได้มี ประสิทธิภาพมากกว่า					
8. สถานภาพในการสมรสมีผลต่อการ ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะสูงเนื่องจากต้องแบ่งเวลา ให้กับครอบครัวและการทำงาน					
9. ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มจะ พบว่าคนที่เอาบุคลากรที่มีพื้นฐาน การศึกษาที่ต่างกันมาทำงาน(ต่อ) ร่วมกันจะทำให้คนในกลุ่มอึดอัด เนื่องจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน					

ประเด็นความคิดเห็นของท่านในมิติของ ปัจจัยภายในที่สนับสนุนการนำองค์กรใน การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
และยากแก่การยอมรับ					
10. ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ ในงานนั้นๆและพื้นฐานการศึกษาที่ ตรงกับสายงานจะทำงานได้มี ประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไม่มี ประสบการณ์และพื้นฐานการศึกษา ไม่ตรงกับสายงาน					
11. ในการก้าวเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ สูงผู้นำควรมีพื้นฐานการศึกษาที่สูง จึงจะสามารถนำพาองค์กรได้					
12. การผ่านประสบการณ์ในหน่วยงาน หลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง					

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ในมิติของปัจจัยภายนอก (External Factors) เพื่อการนำองค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของท่าน เพียงระดับเดียว

ประเด็นความคิดเห็นของท่านในมิติของ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการนำ องค์กรในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ สูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
มิติของปัจจัยภายนอก (External Factors) ประกอบด้วย วัฒนธรรม, ภาวะผู้นำ, ระดับความอาวุโสในองค์กร, และรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย					
1. วัฒนธรรมที่ชัดเจนและมีการกำหนดจากคุณค่า (Values) ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรจะช่วยให้องค์กรก้าวไปอย่างรวดเร็ว					
2. ท่านคิดว่าการรับรู้ที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและกลุ่มที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
3. วัฒนธรรมขององค์กรต้องสะท้อนให้บุคคลต่างๆไม่ว่าจะเป็นทั้งในองค์กรและนอกองค์กรรับรู้ในรูปแบบของอัตลักษณ์ (Brand) ที่รู้จักในตลาด					
4. องค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจนในการนำพาองค์กรไปข้างหน้ามากกว่าที่จะขอความเห็นของพนักงาน					

ประเด็นความคิดเห็นของท่านในมิติของ ปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนการนำ องค์กรในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ สูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับความความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5. ผู้นำจะต้องสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนมีความสามารถในการดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละท่านในองค์กรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง					
6. ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งในเชิงธุรกิจ (Business Transformation) และเชิงพฤติกรรม (Behavior and Mindset)					
7. ในการแสดงความคิดเห็นขององค์กร เปิดให้บุคลากรในองค์กรแสดงความคิดเห็นโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับความอาวุโส					
8. ระดับความอาวุโสไม่ได้เป็นข้อจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งงานในองค์กร					
9. ในการแสดงความคิดเห็นที่ประชุม ในระดับบริหาร บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกลัวจะถูกผู้บริหารตำหนิภายหลังการประชุม					
10. ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					

ส่วนที่ 5 คุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กร
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำคัญของท่านเพียงระดับเดียว

ประเด็นความคิดเห็นของ คุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่ มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
คุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย มุ่งเน้นด้านลูกค้าเป็นสำคัญ มุ่งเน้น ทางด้านผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบต่อ มินวัตกรรมใหม่ๆ มีความคล่องตัว เปิดกว้างในมุมมอง และ มีความร่วมมือกันในองค์กร					
1. มีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ตลอดจนกระบวนการ หลายๆกระบวนการนำลูกค้า เข้ามาเกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นเพื่อ สร้างประสบการณ์ให้กับ ลูกค้า					
2. มีความมุ่งมั่นในการทำให้เป้า ขององค์กรประสบ ความสำเร็จ พร้อมทั้งตั้ง ความท้าทายที่สูงขึ้นในครั้ง ถัดไป					
3. มีความรับผิดชอบต่อทั้ง ทางด้านคุณค่าในด้านสินค้า และบริการตลอดจนความ รับผิดชอบต่อด้านสังคมโดย มีนโยบายที่ชัดเจนและ สามารถนำไปปฏิบัติได้					
4. มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่เพื่อตอบสนองต่อความ					

ประเด็นความคิดเห็นของ คุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่ มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ในองค์กร รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย					
5. องค์กรมีความคล่องตัวใน การดำเนินงานไม่ถูกจำกัด ด้วยระเบียบ กฎและ ข้อบังคับจนเกินไป					
6. วัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบ เปิดรับฟังความคิดเห็นโดย ไม่มีข้อจำกัดของความ อาวุโสในองค์กรมาปิดกั้น					
7. การทำงานเป็นแบบโครงการ (Cross Functional Project Based) ที่มีหลาย สายงานมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการ					

ผู้ทำวิจัยขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	วสันต์ ชวลิตวรกุล
อีเมล	wasan.chav@bumail.net
ประวัติการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประสบการณ์การทำงาน	บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท Hewitt Associate (Thailand) Ltd. บริษัท HayGroup (Thailand) Ltd. บริษัท PwC Consulting (Thailand) Co., Ltd บริษัท KornFerry HayGroup



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 19 เดือน เมษายน พ.ศ. 2561

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) อยู่บ้านเลขที่ 33

ซอย อ่อนนุช 44 ถนน สุขุมวิท 33 ตำบล/แขวง สันหลวง

อำเภอ/เขต สันหลวง จังหวัด นนทบุรี รหัสไปรษณีย์ 10250

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7590201832

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้

สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

การศึกษาถึงปัจจัยด้าน การบริหาร ความหลากหลาย (DIVERSITY MANAGEMENT) ที่
ผลต่อ การวัดการไปสู่การเป็น องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION)
ของ องค์การ รัฐวิสาหกิจ (STATE OWNED ENTERPRISE) ใน ประเทศไทย

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนด ระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไข อย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ

()

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

(อาจารย์ อัญญา จุลพิสิฐ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน

(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร