

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษาอิทธิพลร่วมระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะบุคลากร
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

วิลาสินี ศักดิ์นรงค์

- 1 พ.ค. 2560

370562

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

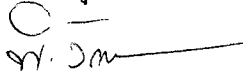
คณะกรรมการจัดการและกรท่งเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ วิชาสินี ศักดิ์นรงค์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

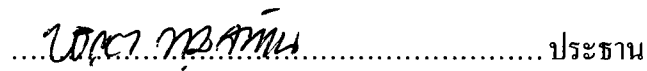

จ.ว. ๖๓

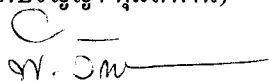
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน
(ดร.ปริญญา ทุมสตัน)


จ.ว. ๖๓

..... กรรมการ
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ)



..... กรรมการ
(ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 12 เดือน เมษายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือทั้งทางด้านข้อมูล ข้อเสนอแนะ รวมถึงคำแนะนำ และการให้กำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร. พิมพ์วิณี วัฒนาทรงยศ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิญญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำต่าง ๆ ทั้งในด้านเนื้อหาอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัย รวมถึงการกระตุ้น และสร้างวินัยในการดำเนินงานของผู้ทำวิจัย ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง รวมถึงเป็นผู้ชี้แนะวิธีแก้ปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการวิจัยด้วยความใส่ใจเสมอมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณดร.ปริญญา ทุมสทาน ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่ดี รวมไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ และให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ รวมไปถึงคณาจารย์ทุกท่านทั้งในสถาบันการศึกษาปัจจุบัน และในอดีตที่ได้ถ่ายทอด และสร้างองค์ความรู้แก่ผู้วิจัยจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูล ซึ่งได้สละเวลาตอบแบบสอบถามและอนุเคราะห์ข้อมูลด้วยความเต็มใจ

สุดท้ายนี้ กราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา โดยได้กระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้วิจัยใส่ใจต่อการศึกษาเล่าเรียนอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน พี่น้องและเพื่อนร่วมรุ่นที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

วิลาสินี ศักดิ์รินทร์

54920083:สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ/ สมรรถนะบุคลากร/ ประสิทธิภาพบุคลากร/กลุ่มบริษัทปิโตรเคมี/
โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ/ โมเดลปฏิสัมพันธ์

วลีสินี ศักดิ์นรงค์: การศึกษาอิทธิพลร่วมระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและ
สมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง
(A STUDY OF INTERACTION BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL
CULTURE AND EMPLOYEE'S COMPETENCY AFFECTING EMPLOYEE'S
EFFECTIVENESS OF PETROCHEMICAL GROUP IN RAYONG PROVINCE) คณะกรรมการ
ควบคุมวิทยานิพนธ์: พิมพ์วิมล วัฒนาทรงยศ, Ph.D., อภิญญา อิงอาจ, Ph.D. 189 หน้า. ปี พ.ศ.
2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและอิทธิพลร่วมของการรับรู้วัฒนธรรม
องค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากร และเพื่อตรวจสอบความ
สอดคล้องของรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีกลุ่มตัวอย่างเป็น
พนักงานระดับปฏิบัติการ 139 คน ระดับบริหาร 101 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือวิจัย
เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ จำนวน 79 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.97 ใช้
สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล
ของโมเดลปฏิสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยพบว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
ของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรนี้มีความสอดคล้อง
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะบุคลากร สามารถอธิบาย
ประสิทธิภาพบุคลากรได้ร้อยละ 89 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ
บุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านสมรรถนะบุคลากร แต่พบว่า
วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพบุคลากรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 และเมื่อได้มีการพัฒนาโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากร พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าตัวแปร
วัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรนั้น สามารถอธิบายประสิทธิภาพบุคลากรได้ร้อยละ 94
และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพบุคลากรพบว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

54920083: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE/ EMPLOYEE'S COMPETENCY/
EMPLOYEE'S EFFECTIVENESS/ PETROCHEMICAL GROUP/
CAUSAL RELATIONSHIPS MODEL/ INTERACTION MODEL

WILASIMNEE SAKNARONG: A STUDY OF INTERACTION BETWEEN PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE'S COMPETENCY AFFECTING EMPLOYEE'S EFFECTIVENESS OF PETROCHEMICAL GROUP IN RAYONG PROVINCE. THESIS ADVISORS: PIMPAWEE WATTHANASONGYOT, Ph.D., APINYA INGARD, Ph.D. 189 P. 2016.

The research purposes was to study affecting and interaction of organization culture perception and employee's competency affecting employee's effectiveness and to investigate format consistency of interaction between organizational culture and employee's competency affecting employee's effectiveness of petrochemical group in Rayong province with the empirical data. The sample used in this research was a group of 139 operator level and 101 management level chosen by Stratified Random Sampling. The research instrument comprised of 4 scale questionnaires, 79 questions, and reliability at 0.97 for all elements. The statistics used percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, confirmatory factor analysis, structural equation model analysis and path coefficient analysis. The results revealed that the causal relationship model of employee's effectiveness was consistent with the empirical data, and the organizational culture, employee's competency could explain employee's effectiveness for 89%. Organizational culture had positive indirect effect to employee's effectiveness statistically significant at the .05 level by having indirect effect through employee's competency but organizational culture did not have direct effect to employee's effectiveness. After developing interaction model between organizational culture and employee's competency affecting employee's effectiveness of Petrochemical group in Rayong Province, this interaction model showed that organizational culture and employee's competency variable affecting employee's effective could explain employee's effectiveness for 94%.

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความแตกต่างของแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	20
2-2 สมรรถนะหลักขององค์การ และ สมรรถนะหลักของบุคคล.....	42
3-1 จำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง.....	62
3-2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	67
3-3 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	70
4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
4-2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	74
4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านสมรรถนะบุคลากร.....	75
4-4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านประสิทธิผลบุคลากร..	75
4-5 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน.....	77
4-6 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลวัฒนธรรมองค์การ.....	78
4-7 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลสมรรถนะบุคลากร.....	79
4-8 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลประสิทธิผลบุคลากร.....	80
4-9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง.....	81
4-10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง.....	84
5-1 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน.....	91
ค-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของข้อคำถาม ในเรื่องของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ.....	124
ค-2 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของข้อคำถามในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร.....	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ค-3	ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของ ข้อคำถามในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร.....	135
ค-4	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	141

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและสมรรถนะบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากร.....	8
1-2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง.....	9
2-1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมไปสู่วัฒนธรรมองค์กร.....	31
2-2 ความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland.....	34
2-3 การเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วน	38
2-4 ความสัมพันธ์ของขีดความสามารถกับผลงานและผลลัพธ์	45
2-5 ระดับมุมมองของประสิทธิผลในการทำงาน.....	47
2-6 พื้นที่ซ้อนทับที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด.....	51
2-7 องค์ประกอบของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง.....	52
2-8 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การควบคุม และวัฒนธรรม.....	57
2-9 ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	58
4-1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร	78
4-2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลสมรรถนะบุคลากร.....	79
4-3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลประสิทธิผลบุคลากร	80
4-4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	83
4-5 โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	86

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมปิโตรเคมีเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ จำนวนมาก และถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่ามหาศาล มีการแข่งขันสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยนั้น ได้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านนี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 หลังจากที่มีการขุดพบก๊าซธรรมชาติในบริเวณอ่าวไทย จึงได้เริ่มมีการก่อตั้งโรงงานแยกก๊าซธรรมชาติขึ้นที่จังหวัดระยอง และได้เริ่มก้าวเข้าสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีต่อมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งผลผลิตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของเราอย่างแยกไม่ออก ซึ่งผลิตภัณฑ์เหล่านี้ถือเป็นวัตถุดิบพื้นฐานที่สำคัญในการผลิตเครื่องอุปโภคบริโภคพื้นฐานของมนุษย์ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ทำให้นุชนมีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น (อรุณกิจ สิทธิชัย, ม.ป.ป., หน้า 1)

โดยวัตถุดิบตั้งต้นของของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีล้วนมาจากผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมปิโตรเลียม ซึ่งการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่ได้จากอุตสาหกรรมปิโตรเลียมสามารถแบ่งตามการใช้ประโยชน์หลัก ๆ ได้ดังนี้

1. ใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับการขับเคลื่อนยานพาหนะต่าง ๆ เช่น ก๊าซธรรมชาติเหลว (NGL) น้ำมันเบนซิน (Gasoline) น้ำมันดีเซล (Diesel) และน้ำมันเครื่องบิน (JET A1) เป็นต้น
2. ใช้เป็นเชื้อเพลิงเพื่อให้ความร้อน รวมถึงการใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้า เช่น ก๊าซธรรมชาติ (Natural gas) ก๊าซหุงต้ม (LPG) น้ำมันเตา (Fuel oil) เป็นต้น
3. ใช้เป็นวัตถุดิบตั้งต้น (Feedstock) ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

ซึ่งอุตสาหกรรมปิโตรเคมี จะนำวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมปิโตรเลียมเหล่านี้ไปผลิตต่อเนื่องจนเป็นเม็ดพลาสติก โยสังเคราะห์ สารเคลือบผิว และกาวต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากอุตสาหกรรมปิโตรเคมีนี้ จะนำไปใช้เป็นอุตสาหกรรมขั้นต้นในอุตสาหกรรมพลาสติก เพื่อผลิตสินค้าสำเร็จรูปและสำเร็จรูป เช่น ชิ้นส่วนรถยนต์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น แต่ทั้งนี้การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติกนั้น ต้องอาศัยอุตสาหกรรมสนับสนุน กล่าวคือ อุตสาหกรรมที่ใช้สารประกอบและอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า ก-6)

โดยแนวโน้มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในปี พ.ศ. 2558 คาดว่าจะธุรกิจมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมปลายทาง คือ อุตสาหกรรมพลาสติก ทั้งนี้ เสถียรภาพทางการเมืองภายในประเทศจะเป็นปัจจัยสำคัญที่อุตสาหกรรมต้องติดตามอย่างใกล้ชิด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2557, หน้า 119) และจากการสรุปข้อมูลอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2558 พบว่ามีอัตราการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกและนำเข้าที่ลดลง โดยลดลงร้อยละ 22.93 และ 6.08 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ทั้งนี้ มีสาเหตุจากการปรับลดลงของระดับราคาผลิตภัณฑ์ตามการปรับลดลงของราคาน้ำมันดิบ รวมถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก โดยเฉพาะสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และจีน ที่ยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว โดยในส่วนแนวโน้มการขยายตัวของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีไทยทั้งปี พ.ศ. 2558 คาดว่าอัตราการขยายตัวไม่เปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2557 และคาดว่าในปี พ.ศ. 2558 มูลค่าการส่งออกและมูลค่าการนำเข้าจะขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2557 ตามการประมาณการขยายตัวของ GDP ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ต้องติดตาม คือ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าสำคัญ ได้แก่ สหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และจีน เพื่อให้สามารถวางแผนการผลิตและกำหนดมาตรการรับมือได้อย่างถูกต้องและทันการณ์ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2558, หน้า 119)

จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์การในธุรกิจปิโตรเคมีที่แม้จะมีความสำคัญ และมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ มากมาย ต้องเริ่มมองหากลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรมากขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ การจัดทำระบบภายในที่ดี เพื่อให้มีการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการมองหาคนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน การจัดการในเรื่องทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (กนกพันธ์ โลกุลวงศ์, 2012, หน้า 45) ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากมนุษย์สามารถทำให้องค์การนั้น ๆ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงย่อมทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2549 อ้างถึงใน ภัทรภรณ์ เนินกร่าง, 2554, หน้า 1)

กลุ่มบริษัทปิโตรเคมีที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นกลุ่มบริษัทที่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นหลักยึด และสอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมหลัก (Core value) ในอดีตมีชื่อว่า STAR ที่สื่อถึงความมีประสิทธิภาพในการผลิต โดยเน้นถึงความปลอดภัยในการทำงาน (S: Safety) กลุ่มการทำงานร่วมกัน (T: Team Work) ความสามารถในการทำงาน (A: Ability) ความรับผิดชอบต่องาน (R: Responsibility) ซึ่งค่านิยมหลัก ดังกล่าวทำให้องค์การสามารถฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา และกลับมาประสบ

ความสำเร็จ ต่อมาในปี พ.ศ. 2550 องค์การได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และได้มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจใหม่ขององค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เนื่องจากในการทำงานร่วมกันนั้นหากบุคลากรไม่ยอมรับวัฒนธรรมใหม่ อาจจะทำให้เกิดความแตกแยกขึ้นได้ และอาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง การร่วมแรงร่วมใจในการพัฒนาองค์การก็จะน้อยลงตามไปด้วย จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์การ และเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพขององค์การอย่างยั่งยืน องค์การจึงต้องสร้างวัฒนธรรมแบบใหม่ ประกอบด้วย จิตใจมุ่งมั่น ร่วมกันร่วมใจ ใส่ใจลูกค้า พัฒนาต่อเนื่อง คิดเรื่องนวัตกรรม และนำการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างค่านิยม และความเชื่อที่องค์การยึดถือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดพลังความคิด พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (นิคม อ่อนละมัย, 2552, หน้า 1-2)

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการหล่อหลอมคนขององค์การให้มีค่านิยม วิถีปฏิบัติที่สอดคล้องที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จการกำหนดพฤติกรรม อันพึงประสงค์ในองค์การเพื่อให้ทุกคนยึดถือร่วมกันก็ล้วนแต่ถูกสร้างขึ้นจากกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การทั้งสิ้น (อริยา ธัญพีช, 2554, หน้า 53-54) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์การสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิดการตัดสินใจการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นได้ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์การที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นองค์การที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิถีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ในทางบริหารการพัฒนาองค์การจึงใช้วัฒนธรรมขององค์การเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ (นवलลออ แสงสุข, 2549, หน้า 17)

วัฒนธรรมองค์การเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของการวางแผนการจัดองค์การ การนำและการควบคุมซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การหรือค่านิยม ความคาดหวังและวิถีปฏิบัติขององค์การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์การ (Jenk, 1990 อ้างถึงใน พร พิเศษ, 2546, หน้า 35) โดยวัฒนธรรมองค์การ

กับประสิทธิผลของการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การบางประเภท และ มิติต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์การ นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญบางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยมและความเชื่อร่วมกันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติเหล่านั้น ประสิทธิผลของการเป็นผลจากการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายประสิทธิผลของการได้สูง (Anderson, 2000 อ้างถึงใน พร ภิเศก, 2546, หน้า 37)

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ทำให้องค์การพยายามเร่งปรับตัวเพื่อสร้างความอยู่รอดในเชิงของการแข่งขันด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการผลิตการพัฒนาสินค้าและบริการให้ดีขึ้น แต่การปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์การอยู่ในสถานะของความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ หลายองค์การจึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์การมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขันและการพัฒนาขององค์การ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และผลประกอบการโดยรวมขององค์การ บุคลากรจึงเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) ที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือ สัมผลขององค์การและเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual cost) ที่องค์การต่าง ๆ พยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นแนวความคิดเรื่องสมรรถนะจึงเข้ามามีบทบาทและนำมาใช้ในองค์การมากขึ้น (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 1)

ซึ่งสมรรถนะขององค์การเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การและ สิ่งแวดล้อมที่ต่างกันทำให้ลอกเลียนแบบได้ยาก ดังนั้น ในระยะยาวแล้วปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์การจึงไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่จะเป็นสมรรถนะขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคคลโดยตรงเพราะถ้าบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะที่ดีแล้ว จะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ที่องค์การต้องการ แนวคิดนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson et al. (1997) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 1-2)

จากความสำคัญ และความเชื่อมโยงกันของวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากร และ ประสิทธิผลบุคลากรดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัท

ปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างเป็นทางการ มีการลงทุน และมีการจัดกิจกรรมกระตุ้นเรื่องวัฒนธรรมองค์การ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้เคยมีการวิจัยเพื่อวัดระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ แต่ยังไม่เคยมีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งต่อไปยังตัวแปรอื่น ๆ เช่น สมรรถนะบุคลากร และประสิทธิผลบุคลากร เพื่อตรวจสอบว่าความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลบุคลากรมีลักษณะเป็นเช่นไร ซึ่งจากการศึกษานี้ องค์การจะสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์การ การวางแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงทบทวนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผลสูงสุดขององค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลและอิทธิพลร่วมของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

สมมติฐานของการวิจัย

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลบุคลากร ผ่านสมรรถนะบุคลากร และมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง
2. สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. องค์การสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์การ
2. องค์การสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การในทุกระดับ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากรตามแนวคิดของ Boyatzis et al. (1999) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในระดับบุคคลตามแนวคิดของ Gibson et al. (1997)

2. ประชากรที่ศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 597 คน โดยงานวิจัยนี้ได้กำหนดตัวอย่างจำนวน 240 คนและใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1 ตัวแปรแฝงภายนอก คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่

3.1.1 ด้านจิตใจมุ่งมั่น (OC 1)

3.1.2 ด้านรวมกันร่วมใจ (OC 2)

3.1.3 ด้านใส่ใจลูกค้า (OC 3)

3.1.4 ด้านพัฒนาต่อเนื่อง (OC 4)

3.1.5 ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม (OC 5)

3.1.6 ด้านนำการเปลี่ยนแปลง (OC 6)

3.2 ตัวแปรแฝงภายในมี 2 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 สมรรถนะบุคลากร (Individual Competency: IC) ตามแนวคิดของ Boyatzis et al. (1999) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1.1 ด้านความตระหนักในตนเอง (IC 1)

3.2.1.2 ด้านการมีกฎในตนเอง (IC 2)

3.2.1.3 ด้านแรงจูงใจ (IC 3)

3.2.1.4 ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (IC 4)

3.2.1.5 ด้านทักษะด้านสังคม (IC 5)

3.2.2 ประสิทธิภาพบุคลากร (Individual Efficiency: IE) ตามแนวคิดของ Gibson et al. (1997) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่

3.2.2.1 ด้านความสามารถ (IE 1)

3.2.2.2 ด้านทักษะ (IE 2)

3.2.2.3 ด้านความรู้ (IE 3)

3.2.2.4 ด้านทัศนคติ (IE 4)

3.2.2.5 ด้านแรงจูงใจ (IE 5)

3.2.2.6 ด้านความตึงเครียด (IE 6)

4. ระยะเวลาการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-เมษายน 2557

กรอบแนวคิดในการวิจัย

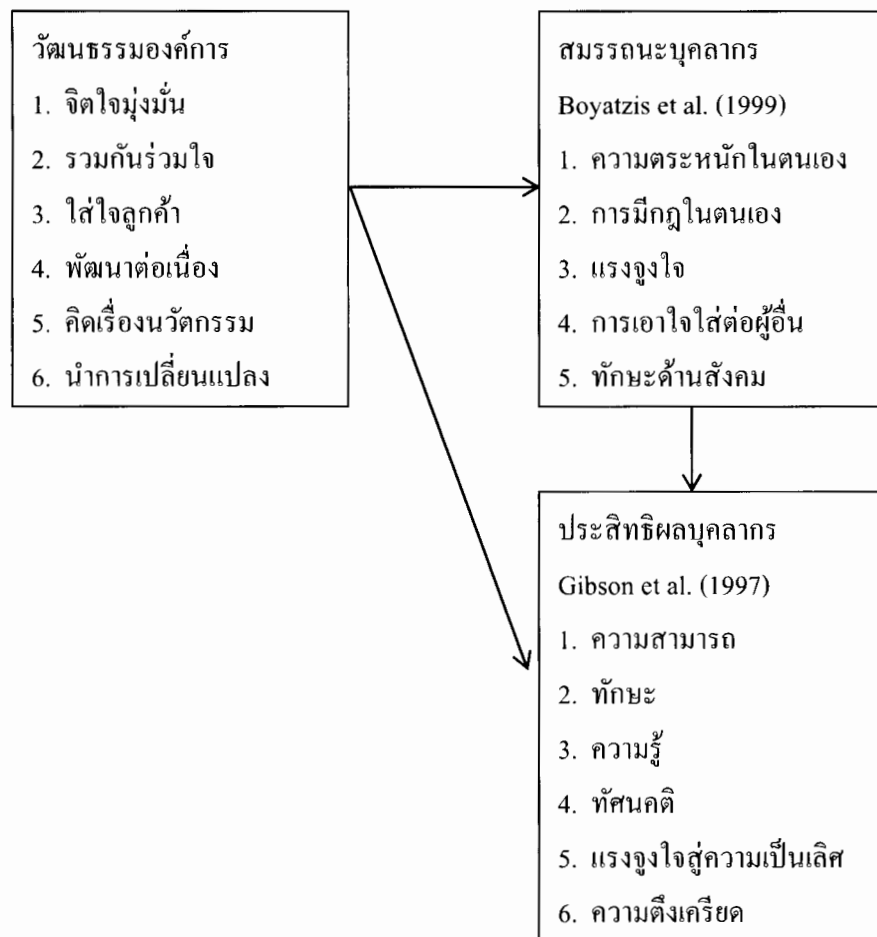
กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนาขึ้นจากการคัดเลือกตัวแปรและกำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในโมเดลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากร โดยได้พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีของ Boyatzis et al. (1999) และ Gibson et al. (1997) ในการอธิบายถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่กล่าวว่า สาเหตุสำคัญของประสิทธิผลบุคลากรในระดับต่าง ๆ นั้นเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งส่งผ่านทางสมรรถนะบุคลากร

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) ประกอบด้วย จิตใจมุ่งมั่น (OC 1) รวมกันร่วมใจ (OC 2) ใส่ใจลูกค้า (OC 3) พัฒนาต่อเนื่อง (OC 4) คิดเรื่องนวัตกรรม(OC 5) และนำการเปลี่ยนแปลง (OC 6)

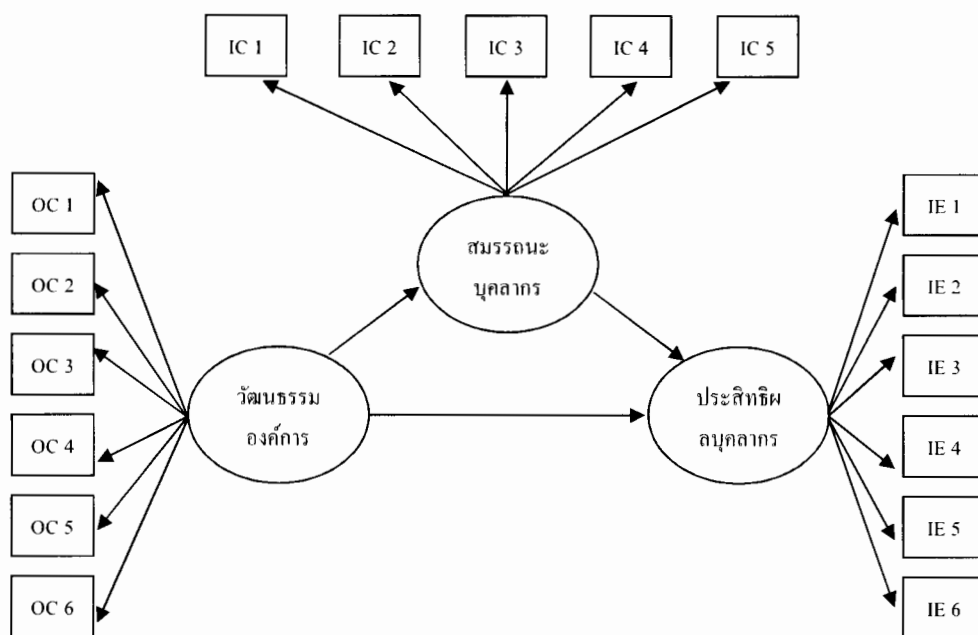
สมรรถนะบุคลากร (Individual Competency: IC) ประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง (IC 1) การมีกฎในตนเอง (IC 2) แรงจูงใจ (IC 3) การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (IC 4) และทักษะด้านสังคม (IC 5)

ประสิทธิผลบุคลากร (Individual Effectiveness: IE) ประกอบด้วย ความสามารถ (IE 1) ทักษะ (IE 2) ความรู้ (IE 3) ทักษะ (IE 4) แรงจูงใจ (IE 5) ความตึงเครียด (IE 6) ดังแสดงในภาพที่






ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากร

ซึ่งจากกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าว สามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ดังภาพที่ 1-2 ซึ่งผู้วิจัยได้จัดลำดับเชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ สามารถอธิบายเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรจากโมเดลสมมติฐานได้ดังนี้



ภาพที่ 1-2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพที่ 1-2 นั้น ผู้วิจัยขอให้รายละเอียดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในโมเดลสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2552, หน้า 5-6)

-  หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)
-  หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent variables)
-  หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือน้ำหนักองค์ประกอบ

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นเหตุผลสนับสนุนการเชื่อมโยงตัวแปรต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบความคิดโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี หมายถึงสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมในองค์การซึ่งประกอบไปด้วย 6 วัฒนธรรมหลัก ดังนี้

1. จิตใจมุ่งมั่น (Commitment: OC 1) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความปลอดภัยสิ่งแวดล้อม ความเป็นเจ้าของร่วม ความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความรวดเร็ว และถูกต้อง ไม่ปิดบัง เป็นแบบอย่างที่ดี และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือคัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

2. ร่วมกันร่วมมือ (Collaboration: OC 2) หมายถึงวัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการประสานงาน การแสดงความร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร การร่วมกันแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล และไม่คิดแต่เรื่องของตนเอง

3. ใส่ใจลูกค้า (Customer Focus: OC 3) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความใส่ใจต่อปัญหา การสร้างความมั่นใจและพึงพอใจให้แก่ลูกค้าการเข้าไปรับรู้ปัญหา และร่วมแก้ไขปัญหา การให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยความเต็มใจ เสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

4. พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement: OC 4) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการใส่ใจศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง การเรียนรู้และค้นหาความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง การคาดเดาปัญหาในอนาคตและหาทางป้องกัน การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้รอบด้านและไม่เกียจงาน

5. คิดเรื่องนวัตกรรม (Chasing Innovation: OC 5) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความกล้าในการนำเสนอความคิดใหม่ ๆ การคิดนอกกรอบ มีความใฝ่รู้ กล้าคิด คิดเชิงบวก คิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความกล้าตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยไม่ทำตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ย่อท้อเมื่อผลการทำงานล้มเหลว ไม่มองคนที่คิดแตกต่างว่าเป็นพวกเจ้าปัญหา กล้าทดลองทำ ยอมรับและเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด

6. นำการเปลี่ยนแปลง (Change Adaptability: OC 6) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการกล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับนายในเชิงสร้างสรรค์ ให้อภัย กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีการปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวเอง มีพลังผลักดันและมีแรงจูงใจในตนเองที่จะทำงานและเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

สมรรถนะบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะความสามารถเฉพาะทางของบุคลากร ในองค์กร ซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นสมรรถนะหลัก หรือคุณลักษณะร่วมของบุคลากร ซึ่งสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรโดยตรง เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนจะต้องมีเหมือนกัน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดหรือระดับใด ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือสมรรถภาพที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพึงมี และสามารถแสดงออกมาให้เห็น พฤติกรรมทางความรู้ เจตคติและการกระทำที่ดี ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านหลัก ดังนี้

1. ความตระหนักในตนเอง (Self-awareness: IC 1) ประกอบด้วยความตระหนักในอารมณ์ (Emotional awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (Accurate self - assessment) และความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence)

2. การมีกฎในตนเอง (Self-regulation: IC 2) ประกอบด้วยการควบคุมตนเอง (Self-Control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trustworthiness) การปรับตัว (Adaptability) ความระมัดระวัง (Conscientiousness) และนวัตกรรม (Innovation)

3. แรงจูงใจ (Motivation: IC 3) ประกอบด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement drive) ความมุ่งมั่น (Commitment) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

4. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy: IC 4) ประกอบด้วยความเข้าใจในผู้อื่น (Understanding others) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) การมีจิตมุ่งบริการ (Service orientation) อำนวยการจัดการกับความแตกต่าง (Leveraging diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (Political awareness)

5. ทักษะด้านสังคม (Social skills: IC 5) ประกอบด้วยการติดต่อสื่อสาร (Communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict management) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความฉับไวในการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (Building bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) ความสามารถของทีมงาน (Team capabilities)

ประสิทธิผลบุคลากร หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายที่หลากหลายที่องค์กรกำหนดไว้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ มีความผูกพันต่อองค์กร และการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ที่วัดโดยผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กรซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านหลักดังนี้

1. ความสามารถ (Ability: IE 1) หมายถึงความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงานซึ่งบุคคลจะมีความสามารถในงานด้านใดได้จะต้องมีความรู้ในงานมีทักษะหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีใจใฝ่เรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา รู้จักพัฒนาความคิดของตนไม่ยึดติดยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้

2. ทักษะ (Skill: IE 2) หมายถึงความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้ รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่าน กระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ

3. ความรู้ (Knowledge: IE 3) หมายถึงความเข้าใจในเรื่องบางเรื่องหรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ

4. ทักษะ (Attitude: IE 4) หมายถึงบุคลิกภาพที่สร้างขึ้นได้เปลี่ยนแปลงได้และเป็นแรงจูงใจที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

5. แรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ (Motivation: IE 5) หมายถึงแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคล พยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ ไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. ความตึงเครียด (Stress: IE 6) หมายถึงภาวะของอารมณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ คับข้องใจ หรือถูกบีบบังคับกดดันจนทำให้เกิด ความรู้สึกทุกข์ใจสับสน โกรธหรือเสียใจ

พนักงาน หมายถึง พนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี ในจังหวัดระยอง ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ

พนักงานระดับบริหาร หมายถึง พนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี ในจังหวัดระยอง ที่มี ตำแหน่งตั้งแต่ระดับพนักงานสำนักงาน และวิศวกรขึ้นไป

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี ในจังหวัดระยอง ที่มี ตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็น แนวทางในการวิจัย โดยสรุปสาระสำคัญของเนื้อหา ดังนี้

1. ข้อมูลกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

กลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองที่ผู้วิจัยศึกษานี้มีโรงงานตั้งอยู่ที่เขตอุตสาหกรรม ปออาร์พีซี จังหวัดระยอง โดยประกอบด้วย 4 โรงงานหลัก คือ โรงงานผลิตสารคาโพรแลคตัม โรงงานผลิตไนลอน 6 โรงงานผลิตยางสังเคราะห์ และ โรงงานผลิตสารเฮกเซน ไดออกส เพนเทน ไดออกส นอกจากนี้ยังประกอบด้วยศูนย์วิจัยและพัฒนา ซึ่งทั้ง 4 โรงงาน เป็นโรงงานที่ผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องจากการผลิตน้ำมัน ซึ่งถูกจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจเคมีและพลาสติก (Chemical & Plastic) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่าธุรกิจปิโตรเคมี ด้วยสินทรัพย์กว่าสองหมื่นล้านบาท และจำนวนพนักงาน 700 คน กลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองยังคงพัฒนาและขยายกิจการทั้งในด้าน กำลังการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ค.ศ. 1994 สร้างโรงงานผลิตคาโพรแลคตัมในประเทศไทย

ค.ศ. 1995 สร้างโรงงานผลิตไนลอน ในประเทศไทย สร้างโรงงานผลิตยางสังเคราะห์ ในประเทศไทย

ค.ศ. 1996 เริ่มดำเนินการผลิตคาโพรแลคตัมในประเทศไทย

ค.ศ. 1997 เริ่มดำเนินการผลิตไนลอน ในประเทศไทย

ค.ศ. 1998 เริ่มดำเนินการผลิตยางสังเคราะห์ ในประเทศไทย

ค.ศ. 2006 ครบรอบ 10 ปี เปิดดำเนินกิจการผลิตในประเทศไทย
 ค.ศ. 2009 สร้างโรงงานผลิตเฮกเซนไดออล และ เพนเทนไดออล
 ค.ศ. 2011 เริ่มดำเนินการผลิตเฮกเซนไดออล และ เพนเทนไดออล

อีกทั้งยังมีการจัดตั้งหน่วยงานสำหรับงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ และการปรับปรุงกระบวนการผลิตในปี ค.ศ. 2004 เพื่อลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ และกีดกันผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการจ้างงานและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยในประเทศไทยอีกด้วย

ในด้านของการผลิตและผลิตภัณฑ์นั้น บริษัทได้ดำเนินการผลิตสาร 1,6 Hexanediol และ 1,5 Pentanediol จัดเป็นสารเคมีที่มีลักษณะจำเพาะ (Specialty chemical) ที่ต้องใช้เทคโนโลยี การผลิตที่ซับซ้อน และยังไม่มีการผลิตในประเทศไทย จึงต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศตามความต้องการของผู้ประกอบการปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้นี้ เป็นวัตถุดิบสำคัญของอุตสาหกรรมต่อเนื่องมากมาย ทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ การผลิตพอลิยูรีเทน (Polyurethane) โพลีเอสเตอร์ (Polyester) พอลิคาร์บอเนต ไดออล (Polycarbonate diol) ที่ใช้ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น Polyurethane สำหรับตกแต่งภายใน หนังสือพิมพ์สำหรับเบาะนั่ง อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เช่น พอลิยูรีเทนสำหรับผลิตหนังสือพิมพ์ (ทดแทน PVC) สารเคลือบไม้ป้องกันแสง UV ชนิดปลอดตัวทำละลาย (As solvent-free type coating) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เช่น UV curing resin for plastic coating (As solvent-free type coating) เป็นต้น

ทั้งนี้บริษัทได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีก้าวล้ำ และการทำงานที่เป็นเลิศ (Success driver through innovative technology and operational excellence) และมีการกำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

1. เป็นฐานการผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรม ที่สามารถแข่งขันและมั่นใจได้ (A reliable and cost competitive production base for UBE Industries)
2. เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ด้วยบริการด้านเทคนิค และเครือข่ายวิจัยพัฒนา (Add product value through technical services and UBE Global R&D)
3. พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน เพื่อความเป็นมืออาชีพระดับสากลอย่างต่อเนื่อง (Continuously improve staff's competency to achieve world-class professionalism)
4. เป็นองค์กรที่ดี มีคุณธรรม และจิตสำนึกต่อสังคม (A good corporate citizen with continuous emphasis on social responsibility)

และมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักยึด เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 ประกอบด้วย

1. จิตใจมุ่งมั่น (Commitment)
2. ร่วมกันร่วมใจ (Collaboration)
3. ใส่ใจลูกค้า (Customer focus)
4. พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous improvement)
5. คิดเรื่องนวัตกรรม (Chasing innovation)
6. นำการเปลี่ยนแปลง (Change adaptability)

ซึ่งเป็นค่านิยม และความเชื่อที่องค์กรยึดถือเป็นกรอบกำหนดการกระทำ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดพลังความคิด พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนต่อไป แต่ในความเป็นจริงนั้น ยังมีอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งทำให้องค์กรและบุคลากรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดจากทั้งจากการแข่งขันที่มีมากขึ้น รวมถึงการผสมผสานของสังคมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ทำให้แต่ละบุคคลมีค่านิยม และทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งค่านิยมและทัศนคตินี้เองจะเป็นตัวกำหนดและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ จากสาเหตุดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีเครื่องมือที่ใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (กรรณิการ์ โปธิ์ลังกา, 2556)

ดังนั้น องค์กรที่มีการกำหนดคุณศาสตร์ที่ชัดเจน มีระบบการบริหารที่ทันสมัย มีเครื่องมือต่าง ๆ ในการนำมาช่วยบริหารงานและตัดสินใจ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และวิธีประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร (सानนท์ อนันทานนท์, สารทิส สกุลดู, ฌลอง ทับศรี และจำเนียร จวงตระกูล, 2553)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

(Garrison & Magoon, 1972 อ้างถึงใน ปภัส มาคำจันทร์, 2552, หน้า 47-48) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลข้อความที่ได้จากการสัมผัส (Sensation) ของร่างกาย (ประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งเร้า ทำให้ทราบว่าเป็นสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร ฯลฯ การที่เราจะ

รับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหมาย หรือแปลความ

ซึ่งการรับรู้และการตีความของแต่ละบุคคลก็จะมีแตกต่างกันออกไป ดังที่ ศุภร เสรีรัตน์ (2544 อ้างถึงใน เบญญาภา ฐิตวัฒนากุล, 2552, หน้า 33) กล่าวว่า การรับรู้ (Perception) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลแต่ละคนมีการเลือก การจัดการ และการตีความเกี่ยวกับตัวกระตุ้น ออกมาให้มีความหมายและได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา ดังนั้นการรับรู้ของบุคคลจึงแตกต่างกันไป เนื่องจากมีวิธีการตระหนักถึงตัวกระตุ้น (Recognize) การเลือกสรร (Select) การจัดการ (Organize) และการตีความ (Interpret) เกี่ยวกับตัวกระตุ้นดังกล่าวต่างกัน อีกทั้งพื้นฐานของกระบวนการรับรู้ของบุคคลที่ต่างกัน ไปทั้งในด้านความต้องการ ค่านิยม ความคาดหวังและปัจจัยอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายเพิ่มเติมอีกว่าการรับรู้ หมายถึง การที่บุคคลมองหรือเห็นอะไรแล้ว จะเลือกสิ่งนั้นเข้ามาในจิตสำนึกและเข้าใจความหมายของสิ่งนั้นด้วยความรู้สึกนึกคิดของตนเอง การรับรู้เป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมของบุคคล มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดแบบการประพฤติกและการปฏิบัติในองค์กร จึงกล่าวได้ว่าการรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ได้ โดยบุคคลพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ และการรับรู้ที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกัน (ดวงจันทร์ สาระอาภรณ์, 2544)

จากแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปความหมายการรับรู้ตามความเข้าใจของผู้วิจัยได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการตีความของสมอง หรือการสัมผัสต่าง ๆ ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เรื่องราวหรือที่เรียกว่าสิ่งเร้า ซึ่งการที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้น จะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหมายหรือแปลความ โดยการรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ได้ แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการรับรู้ สิ่งเร้า และประสบการณ์ของผู้รับรู้ ซึ่งอาจทำให้การรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งการรับรู้ที่แตกต่างกันนี้เอง จะมีผลทำให้แต่ละบุคคลมีพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย

ศิริวรรณ และคณะ, 2541 (อ้างถึงใน พิชญ์พรหม พุทธิมา, 2548, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันนั้นเกิดจาก

1. ผู้รับรู้ (The perceiver) ขณะที่บุคคลมองดูเป้าหมายและพยายามจะตีความสิ่งที่เขามองว่าเป็นอะไร การตีความนั้น จะได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ ลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ที่สัมพันธ์อย่างมากกับการรับรู้ ได้แก่

1.1ทัศนคติ (Attitude) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะเข้าใจรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.2เหตุจูงใจ (Motives) แรงจูงใจภายในบุคคลจะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคล และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้

1.3 ความสนใจ (Interests) เป็นความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1.4 ประสบการณ์ในอดีต (Past experiences) คนเราจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามที่เราเคยประสบมา

1.5 ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์

2. เป้าหมาย (The target) เป้าหมาย คือ สิ่งที่ถูกสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับ และรับรู้ ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วย ความใหม่ (Novelty) การเคลื่อนไหว (Motion) น้ำเสียง (Sounds) ขนาด (Sizes) ภูมิหลัง (Background) และความใกล้เคียง (Proximity) ซึ่งสามารถสร้างเป้าหมายตามที่เราเห็น เราไม่สามารถมองเป้าหมายในลักษณะเดี่ยว ๆ ได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ใกล้เคียงและคล้ายกันเข้า

3. สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น เหตุการณ์รอบ ๆ หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ประกอบด้วยเวลา (Time) สภาพงาน (Work setting) และสภาพสังคม (Social setting)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยน หรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้จึงเปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไป (สำนักพัฒนาระบบบริหารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555) ทั้งนี้ มีผู้ที่ให้ความสนใจ และศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอย่างมากมาย ทั้งในด้านแนวคิด ความหมาย รูปแบบ ความสำคัญ หน้าที่ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

จำเนียร จวงตระกูล (2552) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมองค์การว่า ลักษณะสำคัญขององค์การอย่างหนึ่ง คือการเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และในขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวของตนเองด้วย องค์การจึงคล้ายกับ

คนกล่าวคือ องค์การมีระบบค่านิยมของตนเองซึ่งตามปกติทั่วไปแล้วเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ยึดถือค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การจะเป็นพนักงานที่มีผลผลิตสูงและมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ... ในทางกลับกัน การยึดถือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความซับซ้อนใจ เกิดความขัดแย้ง และไม่มีผลผลิตภาพ (Non-productivity) (Carlopio et al. 2005, p.113, cited in Whiteley & Whiteley, 2007, p.175)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นได้ว่าค่านิยมหรือวัฒนธรรมนั้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การมากเพราะ “หน้าที่ของวัฒนธรรม ก็คือ เพื่อสร้างแนวทางการประพฤติปฏิบัติมาตรฐานการปฏิบัติงานและหนทางในการจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมซึ่งจะลดความไม่แน่นอน เพิ่มความสามารถในการทำนายได้และเกิดการส่งเสริมความอยู่รอดและความเจริญเติบโต” (Runyon, 1977, p.78) ในทางวิชาการนั้น Robbins and Judge (2009, p. 585) ให้ความเห็นว่าคุณค่าของค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปคือ “ระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกที่ทำให้องค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่น” Laurent, 1986 cited in Hampden, 1994) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า

วัฒนธรรมองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลูกค้า พนักงาน ภารกิจ ผลลัพธ์ กิจกรรม และข้อสมมติฐานที่ปฏิบัติได้ผลดีในอดีต ซึ่งได้นำมาแปลเป็นปทัสฐานของพฤติกรรมความคาดหวัง เกี่ยวกับว่าอะไรที่มีความชอบธรรม วิถีทางที่พึงปรารถนาของการคิดและการกระทำ เป็นแก่นแท้ของสมรรถนะ เพื่อวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง (Laurent, 1986 cited in Hampden, 1994, p. 21) ซึ่งจุดเน้นของวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เช่น ลักษณะ ประเภท ขนาด ที่ตั้ง ผู้นำพื้นฐานทางประวัติศาสตร์ขององค์การ และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี Catlin and Matthews (2002) ได้นำเสนอว่าคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การอย่างน้อยที่สุดมีเจ็ดประการ ซึ่งเรียกว่าคุณลักษณะ 7C's ดังปรากฏในกล่องที่ 2-1

THE 7 C's OF CULTURE

1. การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการตลาดเป็นสำคัญ : Customer and Market Focus
2. การสื่อสาร : Communication
3. การร่วมมือช่วยเหลือกัน : Collaboration
4. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการป้องกันปัญหา : Creativity and Proactive Problem Solving
5. การมีผู้นำที่สร้างสรรค์และการนำอย่างสร้างสรรค์ : Constructive Leader and Leadership
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : Continuous Learning
7. การจัดการการเปลี่ยนแปลง : Change Management

ที่มา: แปลและดัดแปลงจาก Catlin and Matthews, 2002

ในทางปฏิบัตินั้นวัฒนธรรมองค์การหมายถึงความเชื่อที่บุคคลในองค์การยึดถือและนำมาปฏิบัติร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกลายเป็นวิถีชีวิตขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีทั้งที่เขียนไว้และมีได้เขียนไว้ สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ได้เขียนไว้แต่มีการปฏิบัติจริงนั้น จะมีทั้งวัฒนธรรมองค์การที่มีความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การที่เขียนไว้จะมีทั้งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ปฏิบัติจริงและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ฟังประสงค์และยังไม่ได้มีการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การที่ปฏิบัติจริงและสอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องรักษาไว้และส่งเสริมให้มีการปฏิบัติให้แข็งแกร่งมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยผลักดันองค์การให้ประสบความสำเร็จ ส่วนวัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริงแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่จะต้องทำลายให้หมดสิ้นไปหรือทำให้ลดลง เพราะเป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือเป็นตัวถ่วงความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การที่เขียนไว้และมีการปฏิบัติอยู่แล้วจะต้องส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสำหรับวัฒนธรรมองค์การที่เขียนไว้แต่ไม่มีการปฏิบัติ ก็จำเป็นต้องดำเนินการ โดยใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติจริง

Smircich and Calas (1987) ได้ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การทั้งหลาย มีที่มาจากความคิดพื้นฐานอยู่ 2 แนวทางหลัก คือ

1. แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์การ (Culture as a variable) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมองค์การที่สังเกตได้ และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรทั้งหลายที่องค์การมีอยู่ จึงมักเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Culture is something an organization has”

2. แนวทางที่เห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ (Culture as a root metaphor) ซึ่งเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายใต้จิตใจของคนกลุ่มหนึ่ง และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์การเองทั้งหมดนั้น คือวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ หรือทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “Culture is something as organization is”

โดยสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 7) ได้สรุปความแตกต่างของแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 2 แนวทาง ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างของแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์การ	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
1. วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรในองค์การ	1. วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์การ
2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (Positivism)	2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology)
2.1 เน้นวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research)	2.1 เน้นวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research)
2.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ วัดได้	2.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ในจิตใจคน
2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (Level of analysis) ที่กลุ่มหรือองค์การ	2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่ตัวบุคคล (Individual)
3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความเป็นตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้	3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องราวของความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคน ไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการ ทำได้เพียงตีความหมายของมัน

ที่มา: สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์การ	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้าง หรือผู้กำหนด วัฒนธรรมองค์การ	4. สมาชิกขององค์การทุกคนเป็นผู้สร้าง หรือ กำหนดวัฒนธรรมองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การมี ลักษณะคล้ายคลึงกัน	5. วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัว
6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้จาก จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 (หู ตา จมูก ลิ้นและ สัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิด หรือจิตใจ ของแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) เป็น อัตวิสัย
7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือในการจัดการ	7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรม องค์การเป็นแนวคิดที่ช่วยสร้างความเข้าใจ
8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่ศึกษาด้านนี้ ได้แก่ Deal and Kennedy 1982; Saxton and Serpa, 1985; Peters and Waterman, 1982	8. ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่ศึกษาด้านนี้ ได้แก่ Gregory, 1983; Smircich, 1993; Van Maaen, 1979

นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 9-10) ยังได้กล่าวถึงแนวทางที่สามที่เป็น การผสมผสานระหว่างสองแนวทางข้างต้นเพื่อชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งพฤติกรรมที่ แสดงออกให้เห็น และเป็นทั้งความคิด ค่านิยมภายในจิตใจของคน ดังนั้น การมองแค่มุมใดมุมหนึ่ง จึงอาจเป็นมุมมองที่จำกัดเกินไป จึงได้มีการสรุปแนวทางที่สามไว้ ดังนี้

1. การเน้นประโยชน์ทางการปฏิบัติมากกว่ายึดความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง กล่าวคือ มีลักษณะเป็นการผสมผสานความคิดของสองแนวทางแรกเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การศึกษาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การมีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงปริมาณ

(Quantitative research) ตามหลักปฏิฐานนิยม และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ตามหลักปรากฏการณ์นิยม ดังนั้น จึงสามารถใช้ทั้งสองวิธีในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษาที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของคน และพฤติกรรม ภายนอกที่แสดงออกมา

3. ผู้ก่อตั้ง ผู้นำรุ่นต่าง ๆ และสมาชิกองค์การ ต่างมีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนด ทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ

4. มีความเห็นว่าควรใช้ระเบียบวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์กรมีบางส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีบางส่วนที่เหมือนกับวัฒนธรรมขององค์กรอื่น
6. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็รเรื่องที่ควบคุม หรือจัดการได้ในระดับหนึ่ง
7. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยจัดการ

Robbins, (2005, p. 19) ได้กล่าวถึงแนวคิดด้านความแตกต่างของวัฒนธรรม ที่ได้ข้อมูลมาจากการประเมินวัฒนธรรมตามกรอบ Hofstede's framework ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้อ้างอิงมากที่สุด ในปลายทศวรรษ 1970 ซึ่ง Geert Hofstede ได้สำรวจบุคลากรมากกว่า 116,000 ราย เกี่ยวกับค่านิยมที่สัมพันธ์กับงาน และพบว่าบุคลากรมีความแตกต่างกันในค่านิยมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม 5 มิติ คือ

1. มิติของอำนาจที่ต่างระดับกัน โดยประชากรยอมรับอำนาจในสถาบันและองค์กรที่เป็นแบบ ไม่เสมอภาคที่มีระดับต่างกันจากระดับที่ค่อนข้างจะเสมอภาค จนถึงระดับที่มีความไม่เสมอภาคกันอย่างสูง
2. มิติของความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง บุคคลแต่ละคนชอบที่จะแสดงออกหรือปฏิบัติการใดเป็นของตนเองมากกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
3. มิติของการมุ่งบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นระดับค่านิยมเกี่ยวกับความมั่นคง มั่นใจ การได้มาซึ่งเงินและสินค้าที่เป็นวัตถุ การมีชัยชนะในการแข่งขัน
4. มิติของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับความชอบต่อสถานการณ์ที่มีโครงสร้างและสถานะที่ไม่มีโครงสร้าง หากมีคะแนนสูงเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ประชากรจะมีความวิตกกังวลสูง อาจแสดงออกถึงความเครียดและก้าวร้าว
5. มิติของการเรียนรู้ระยะยาว ซึ่งผู้ที่มีการเรียนรู้ระยะยาวในวัฒนธรรมจะมองไปในอนาคต มีค่านิยมแห่งความมัธยัสถ์ และมีความเพียรพยายาม ส่วนผู้ที่มีการเรียนรู้ระยะสั้นในวัฒนธรรมจะมีค่านิยมทั้งในอดีตและปัจจุบัน และกระตุ้นความยอมรับนับถือแบบอนุรักษนิยม และมีความผูกพันสูง

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญกับองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งกลุ่มปิโตรเคมีเองก็ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากการกำหนดให้วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ รวมทั้งส่งเสริมให้

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23

บุคลากรมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ดี เพื่อเป็นกรอบกำหนดการกระทำ พฤติกรรม และ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดพลังความคิด พร้อมทั้ง จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรม ไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, หน้า 1103)

องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็น หน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, หน้า 1364)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การตามมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปไว้พอสังเขป ดังนี้

Hofstede (1991, p. 165) ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นรูปแบบของความรู้สึก นึกคิดของสมาชิกองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งคำว่า วัฒนธรรมในที่นี้ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนหลักสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ

ซึ่งวัฒนธรรมองค์การถือเป็นกรอบความคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการในการรับรู้และความ เข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ อันประกอบไปด้วยทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐานในเชิง พฤติกรรมและความคาดหวัง (Greenberg & Baron, 1997, p. 471) เช่นเดียวกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 294) ที่ได้ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การเพื่อประสิทธิผลของ องค์การ และอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การนี้ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 51) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความ เข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็น ทางการที่ผูกโยงสมาชิกขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ซึ่งรวมถึงลักษณะของเครื่องแต่งกาย สัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

370562

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ซึ่งค่านิยมนี้ ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้นร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 5) ได้กล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามที่มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ราเวสซี และ ชูลทซ์ (Ravasi and Schultz, 2006) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับ ร็อบบินส์ (Robbins, 2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน และยังหมายรวมถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ระหว่างสมาชิกขององค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร (พิทยา บวร, 2540) นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีความหมายครอบคลุมถึงความคิด การกระทำ และสิ่งประดิษฐ์ เช่น การให้ความสำคัญกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เน้นรูปแบบสวยงามพร้อมใช้งาน การบริการที่เป็นเลิศ ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมทางการจัดการ องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมร่วมของการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และ กฤติกา ลีมลาลัย, 2554, หน้า 169)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กร เป็นความเชื่อที่บุคคลในองค์กรยึดถือ เป็นระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร ซึ่งนำมาปฏิบัติร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกลายเป็นวิถีชีวิตขององค์กร และยังเป็นสิ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมร่วมขององค์กร จะสามารถเป็นจุดแข็งในการแข่งขันทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ให้ความเห็นต่อความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีขอบเขตที่ชัดเจนจะก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน และสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่งได้ด้วยรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์การจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมกันและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและความผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเองเพียงอย่างเดียว

4. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งที่โน้มน้าวใจ หรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะช่วยยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

การเสริมสร้าง และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมองค์การเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะองค์การ จำเป็นที่จะต้องสร้างเสริมค่านิยมที่พึงประสงค์ในปัจจุบันให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันเมื่อพบว่า มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และถ้าหากจำเป็นต้องมีค่านิยมใหม่ เพื่อใช้เป็นปัจจัยผลักดันความสำเร็จขององค์การเพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องสร้างค่านิยมใหม่ขึ้นมาในองค์การ

ซึ่งกระแสแห่งการบริหารจัดการองค์การแบบยั่งยืน (Sustainable organization) ก่อนเข้ามาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น องค์การที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางธุรกิจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์การจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์การ หรือขับเคลื่อนองค์การ ได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์การอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้น ๆ ที่หลายองค์การนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนธุรกิจ (Business plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การในระดับโลกพบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์การทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การนั้น ๆ จะทำให้องค์การดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์การ ได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืนนั้น มีด้วยกันดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานทุกคน ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่าองค์กรแห่งความยั่งยืน

2. การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีพนักงานที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบังคับได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้น ๆ

3. ความไว้วางใจเชื่อใจ และการยอมรับ (Trust and respect) ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจเชื่อใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลาย ๆ ครั้งพนักงานในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจเชื่อใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใด ๆ จากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใด ๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

4. ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงาน

ทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกัน เป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

5. ปณิธานในการจัดข้อขัดแย้ง (Conflict resolution) ไม่ว่าจะป็นยุคอดีต ยุค ปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการ สำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์การหรือองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้น เพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยก หรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใด ๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนา ดี หรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

6. ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่ง ความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยน ความขัดแย้งให้เป็นความคิด ที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์ หรือฉันทามติต่าง ๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่ เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดาย หรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

7. การตัดสินใจ (Decision making) คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับพนักงานทุก ๆ คน หรือ กล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role model) ให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงคิด ประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับ พนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดง พฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

8. การรวมพลัง (Synergy) ไม่ว่าจะป็นการสร้างหอไอเฟล หรือกาแพงเมืองจีน หรือการ เสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็ก ๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลาย ๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหาร ขึ้นใหญ่ ๆ กลับไปยังรังของมันได้

9. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and objective) องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความ ผันหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนให้ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้าง

วัฒนธรรมองค์การก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึง การสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์การ เพราะมีฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากภัยอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าไปได้

10. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and development) หากเปรียบเทียบกับ คำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้นคนนั้น องค์การก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไป ตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการ จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายใน องค์การและการบริหารคนองค์การให้มีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึง จะถือได้ว่าได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์การแห่งความยั่งยืน (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555)

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ใน สังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือ เป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn & Kelly, 1945) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถี การดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบ การดำรงชีวิต นี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการ เรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การ หรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐาน การศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรม องค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการ วางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่อง การวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูล หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการ บริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปใน องค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไข ปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีคำถามหา

ในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตน ประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อ แบบแผนการประพฤติกถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการ แก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่ม ที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการ ปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไข สำคัญควรแก่การระลึถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้ง โครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มี ความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็น สถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารู้ว่าเขา ไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และ ถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยัน โดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็น เช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทาให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรค หรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึง ก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555)

Catlin and Matthews (2002 อ้างถึงใน สารทิศ สกุลฤๅ, 2545, หน้า 3) ได้เสนอแนวคิดใน การสร้างเสริมค่านิยมองค์การไว้โดยแยกเป็นสามส่วน คือ

ประการแรก การยอมรับผลกระทบของค่านิยมองค์การ ในลำดับแรกฝ่ายจัดการและ ผู้เกี่ยวข้องทั้งปวงจะต้องตระหนัก และยอมรับเสียก่อนว่าค่านิยมนั้นมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อ ผลกำไรของบริษัท ความเจริญเติบโตขององค์การ และความสามารถของบริษัทที่จะเป็นผู้นำทาง การตลาด ความตระหนักนี้จะต้องเริ่มในระดับสูงคือผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ซึ่งจะต้อง ถ่ายทอดลงมาและจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงานอื่น ๆ

ประการที่สอง กำหนดปัญหาค่านิยมองค์การให้ชัดเจน เมื่อตระหนักถึงความสำคัญแล้ว ในลำดับต่อมาคือการระบุและทำความเข้าใจกับปัญหาค่านิยมองค์การ ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการ ต่าง ๆ ในการค้นหาปัญหาซึ่งรวมทั้งการสังเกตจากแหล่งปัญหาค่านิยมองค์การที่ได้กล่าว มาแล้ว นอกจากนี้ยังต้องทำการศึกษาเพิ่มเติม รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพื่อรับข้อมูล ป้อนกลับ หรืออาจมีการประชุมกลุ่มเพื่อให้ได้ภาพปัญหาที่ชัดเจน จากนั้นจึงทบทวนความชัดเจน

ของวิสัยทัศน์ ภารกิจ นิยม ยุทธศาสตร์ ขององค์กร โดยการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะสำคัญ
เจ็ดประการของค่านิยมองค์กรที่ได้ศึกษามาแล้ว

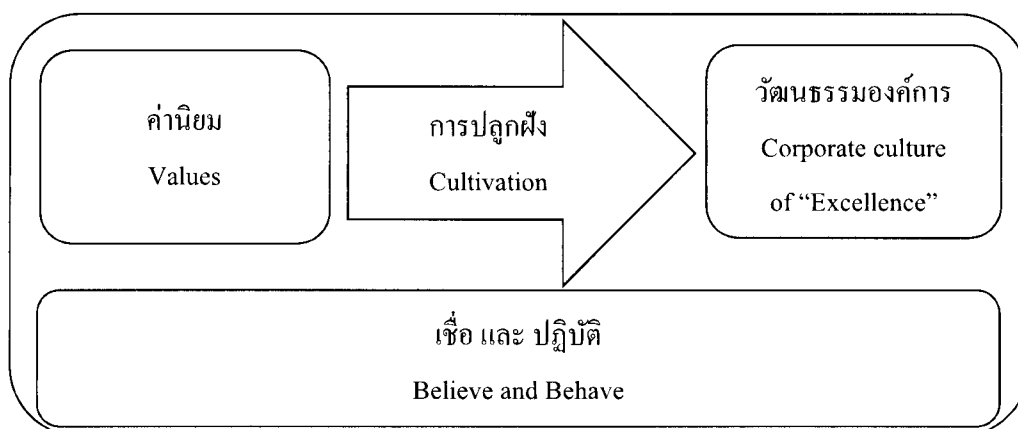
ประการที่สาม สร้างค่านิยมที่เราต้องการ เมื่อได้กำหนดปัญหาค่านิยมที่ชัดเจนแล้ว
ผู้บริหารจะต้องออกแบบค่านิยมที่ต้องการออกมา กำหนดสภาพแวดล้อมและค่านิยมหลักที่เราเชื่อ
ออกมาให้ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าค่านิยมเหล่านี้จะนำพาเราไปสู่อนาคตที่สดใสได้อย่างไร ทั้งนี้
จะต้องให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

สิทธินันท์ นันทนาวิจิตร (2551, หน้า 22) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ
บริษัท Singapore Technologies Engineering ที่มีรากฐานของความเชื่อ (Can-do mindset) และ
ค่านิยม (Values) โดยผู้บริหารสูงสุดได้ใช้คำว่า กระบวนการปลูกฝังค่านิยมให้กลายเป็นวัฒนธรรม
ซึ่งผู้บริหารได้กำหนดให้กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นระยะเวลาสามช่วง โดยตลอด
กระบวนการได้กำหนดเป็นระดับของการปลูกฝัง (Degree of cultivation) ไว้เป็นสามระดับ
ดังต่อไปนี้

ระดับที่หนึ่ง คือ การให้ค่านิยมค่านิยมหลัก (Core values) และการถ่ายทอดไปสู่
บุคลากรในทุกระดับให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการกำหนดนโยบาย (Policies) ที่จะ
ดำเนินการต่อค่านิยมในแต่ละข้ออย่างเป็นรูปธรรม

ระดับที่สอง คือ การกำหนดพฤติกรรม (Behaviours) ของบุคลากรที่จะสะท้อนถึงการ
แสดงออกของค่านิยมในแต่ละข้อ พฤติกรรมดังกล่าว จัดเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา (Desired
behaviours) ให้เกิดการปฏิบัติจากบุคลากรทุกคน

ระดับที่สาม คือ การกำหนดแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนา
คงอยู่อย่างยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) ซึ่งบริษัทฯ เรียกว่า
วัฒนธรรมของความเป็นเลิศ (Culture of excellence) ระดับที่สามนี้ได้รวมไปถึงการประเมิน
ความคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถทราบได้ถึงการรักษาวัฒนธรรมของ
ความเป็นเลิศให้คงอยู่กับองค์กร



ภาพที่ 2-1 การเปลี่ยนแปลงค่านิยมไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมมีหน้าที่หลายประการ เช่น กำหนดบทบาทความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมของบุคคล วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นเครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์ (Trade mark) ที่แสดงว่าสังคมแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน เช่น การพบปะกันในสังคมไทยจะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นแสดงการคำนับกันเป็นต้น และสิ่งสำคัญวัฒนธรรมทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (Foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น ความจงรักภักดี และอุทิศตนให้กับสังคม ทำให้สังคมมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคงและดำรงอยู่ได้ วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง และหล่อหลอมบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ให้กับสมาชิกของสังคม ทำให้สมาชิก และสังคมตระหนักถึงความหมาย วัตถุประสงค์และคุณค่าแห่งการดำรงชีวิตอยู่ของตน นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังมีหน้าที่ในการสร้างหรือจัดแบบแผนความประพฤติและการปฏิบัติ หรือแบบแผนของพฤติกรรมให้แก่บุคคลยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้น การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรจึงสำคัญยิ่ง (สารทิส สุกุล, ฉลอง ทับศรี และสานนท์ อนันตทานนท์ 2553, หน้า 38-40)

ทุก ๆ องค์กรย่อมมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง และแต่ละองค์กรย่อมเข้าใจในวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งโดยปกติแล้ววัฒนธรรมขององค์กรอาจถูกกำหนดขึ้นอย่างไม่เป็นแบบแผน ขึ้นอยู่กับค่านิยมของผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ก่อตั้งบริษัทฯ เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารไม่ควรเพิกเฉยต่อสาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระหว่างที่มีการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งนั้น สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบอย่างมากมาย เช่น ในด้านความร่วมมือ การควบคุม การสื่อสาร หรือพันธสัญญาต่าง ๆ ในขณะที่ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังเติบโตขึ้นเช่นเดียวกับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน สาระสำคัญของวัฒนธรรม

องค์กรยังสามารถใช้ในการวัดระดับวัฒนธรรมขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง (Sun, 2008, pp. 140-141)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมกันและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและความผูกพันในองค์กร การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมจะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้ต้องมีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้น ๆ จะทำให้องค์การดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน และยังเป็นองค์กรที่มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างชัดเจนเช่นองค์กรที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาวิจัยด้วยแล้ว การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนัก และยึดถือวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาคงอยู่อย่างยั่งยืนจะสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมากมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

ในปัจจุบันมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด ซึ่งทำให้องค์การมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิดด้านสมรรถนะบุคลากร จึงได้รับความสนใจแพร่หลายมากขึ้นตลอดมา และแม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรนั้นแพร่หลายมานานในต่างประเทศ แต่ที่เพิ่งจะได้รับความสนใจอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง และพบว่ายังมีความสับสนและไม่เข้าใจแนวคิดด้านสมรรถนะบุคลากรอย่างถ่องแท้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ความหมาย ประเภท รวมถึงประโยชน์ของสมรรถนะบุคลากรเพื่อง่ายต่อการศึกษาดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

ปิยะชัย จัทรวงศ์ไพศาล (2549, หน้า 8-9) กล่าวว่า การบริหารจัดการความสามารถในงาน (Competency management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความพร้อมทั้งทางด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ จึงไม่น่าแปลกใจที่จะเห็นผู้นำองค์กร หันมาให้ความสนใจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยตนเองมากขึ้น บางองค์กร CEO จะนำผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกไปพบปะทางธุรกิจกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งเป็น

แนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ White and McClelland (1973) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวความคิดของสมรรถนะในบทความเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล โดยกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีเลิศของพนักงาน (Excellent performer) กับระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะที่ดีเลิศเหล่านั้น และได้มีการขยายความจนเป็นที่รู้จักกันทั่วไป นอกจากนี้ Boyatzis (1982) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ กับผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎี ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (Contingency theory of action and job performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงาน กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างเสริมความเจริญเติบโตขององค์การ ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์การก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์การ และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

ความหมายของสมรรถนะบุคลากร

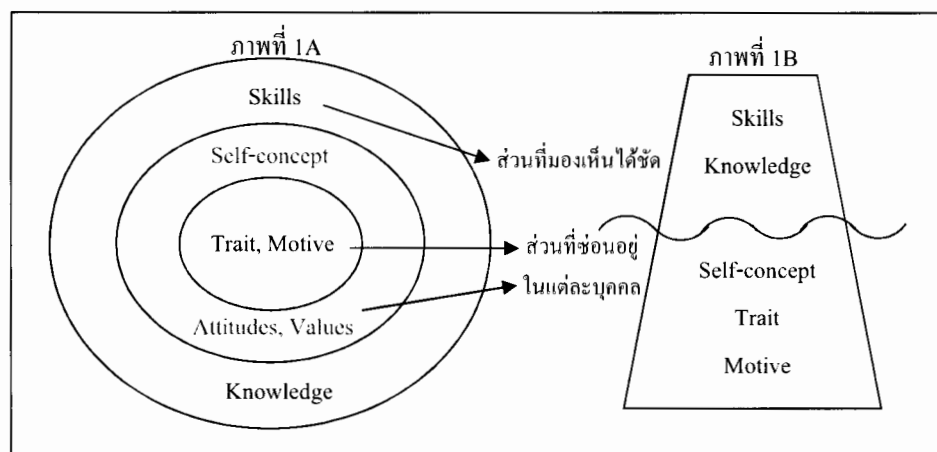
Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน พรนารี โสภานุตร, 2555, หน้า 8) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะส่วนลึกที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับประสิทธิผลตามเกณฑ์มาตรฐาน และหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าในการทำงานหรือในสถานการณ์หนึ่ง คล้ายคลึงกับ McClelland (1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 5) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Boyatzis (2008, p. 6) ให้นิยามของสมรรถนะว่าเป็นขีดความสามารถหรือความสามารถ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กันแต่แตกต่างกันที่โครงสร้างของพฤติกรรมที่สำคัญและซ่อนอยู่นั้นคือ “เจตนา” ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็คือเจตนาที่แสดงออกอย่างเด่นชัดในสถานการณ์หรือช่วงเวลาต่าง ๆ นอกจากนี้ Boyatzis (1982 อ้างถึงใน พรนารี โสภานุตร, 2555, หน้า 7-8) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเบื้องต้นที่อยู่ภายในบุคคล หมายรวมถึง แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะ (Trait) ทักษะ (Skill) มโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) บทบาททางสังคม

(Social role) และความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ในขณะที่สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548, หน้า 13-18) นำเสนอ “ความหมาย” และ “องค์ประกอบ” ของสมรรถนะที่ David C. McClelland ได้สร้างไว้ ดังนี้

McClelland (1975) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้เป็นปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมีองค์ประกอบดังที่แสดงไว้ในรูปภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 ความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland
สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548)

จากทั้ง 2 ภาพข้างต้น McClelland ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า “ภาพที่ 1A” คือ องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของ Competency ในขณะที่ “ภาพที่ 1B” เป็นการแบ่งองค์ประกอบของ Competency ตามความยาก-ง่ายของการพัฒนา กล่าวคือ ส่วนที่เป็น Knowledge (ความรู้) และ Skills (ทักษะ) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ – Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ – Skills) ซึ่งในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ Self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และในส่วนนี้ นักวิชาการบางท่าน

เรียกว่า “Soft skills” เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress tolerance) เป็นต้น

McClelland (1975) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

1. สิ่งที่คุณสามารถทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ (Skills) เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ
2. ความรู้เฉพาะด้านของคุณ (Knowledge) เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณเชื่อว่าเป็นตัวเอง (Self-concept) เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. คุณลักษณะประจำตัวของคุณ (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น (Trait) เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา (Motive) เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นนี้ ได้กลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” หรือ “ความหมาย” ของตำราสมรรถนะ มากมาย เช่น Parry (1998) ก็ใช้องค์ประกอบ 5 ส่วนของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยาม” ของสมรรถนะเช่นกัน แต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept และ Trait, Motive ไว้ด้วยกัน และเรียกทั้งหมดนี้ว่า “คุณลักษณะ” หรือ Attributes

นอกจากนี้ McClelland (1975) ได้อธิบายเกี่ยวกับความแตกต่างของสมรรถนะและทักษะ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจไว้ว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ/แรงจูงใจ (Attitude/Motive) แต่สิ่งที่มีจะทำให้คนทั่วไปสับสน คือ สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร และความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้น ถือเป็นสมรรถนะหรือไม่

จากการศึกษาของ McClelland (1975) พบว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ได้ ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiation competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะกลุ่มแรก ตัวอย่างเช่น การศึกษาของสถาบันชื่อดังด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Schoonover Associates ก็มุ่งศึกษาและให้ความสำคัญเฉพาะ Differentiation Competency โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติ กับสมรรถนะในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 สมรรถนะ และความรู้ (Competency VS. Knowledge): สมรรถนะ จะหมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือว่าเป็น “ความรู้” แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาด มาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

2.2 สมรรถนะ และทักษะ (Competency VS. Skills): สมรรถนะยังเกี่ยวข้องกับ ทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ดังนั้น ทักษะเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือว่าเป็น สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็นสมรรถนะ

2.3 สมรรถนะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติ (Competency VS. Motive/Attitude): สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป่าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จเป็น

แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตรงตามเวลาที่กำหนด ถือเป็นสมรรถนะ

สำหรับนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ระดับของ

ความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ ความรู้ ทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 9) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Traits)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

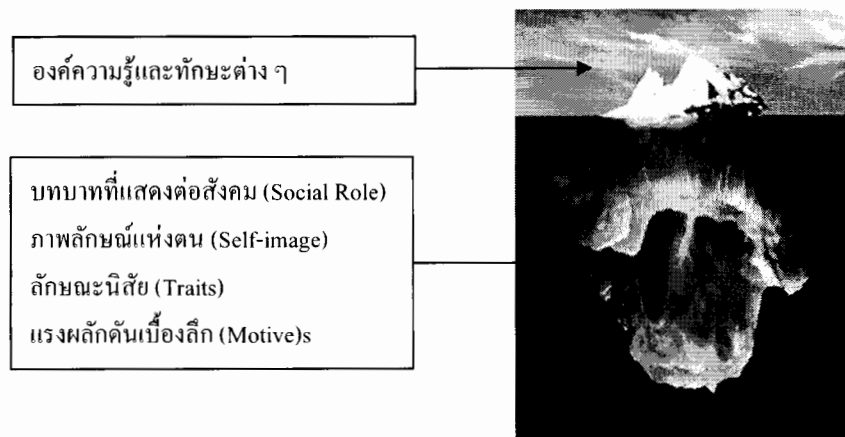
Catano et al., (2001) เห็นว่าคำนิยามส่วนมากจะมองสมรรถนะเป็นเสมือนกลุ่มของพฤติกรรม หรือกลุ่มของ KSAO (Knowledge, Skill, Ability and other characteristics) ที่บุคลากรต้องมี ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะตระหนักถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ในทางตรงกันข้าม ตามแนวความคิดแรกเริ่มนั้น คำนิยามบางส่วนไม่ได้เน้นที่ความแตกต่างของกลุ่มพฤติกรรมระหว่าง สมรรถนะของผู้มีผลงานดีเลิศกับผู้อื่น แต่ให้นิยามบนพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้น พันธกิจเริ่มแรกของ Competency-based management จะต้องให้คำนิยามของคำว่าสมรรถนะมีความชัดเจนกันเสียก่อน (ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2549, หน้า 11)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2555, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสมรรถนะเป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร

เมื่อกล่าวถึง สมรรถนะโดยทั่วไปมักจะคิดถึงคำว่าภูเขาน้ำแข็ง (Iceberge model) ที่ประกอบด้วยส่วนที่อยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ในการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็งนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัด สามารถวัดและประเมินได้ง่าย ประกอบด้วยความรู้ที่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากห้องเรียนหรือห้องอบรม และทักษะเกิดขึ้นจากการฝึกฝนปฏิบัติงานมีความชำนาญในเรื่องนั้น ทั้งนี้ ทักษะจะประกอบไปด้วยทักษะด้านการบริหาร (Management skills) และทักษะในงานเฉพาะด้านหรือในเชิงเทคนิค (Technical skills)

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ หรือคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal attributes) เป็นส่วนที่มองเห็นได้ยากกว่า ต้องอาศัยการสังเกตจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลคนรอบข้าง เช่น เพื่อร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ทั้งนี้ส่วนที่อยู่ใต้น้ำประกอบด้วย แนวความคิด ลักษณะนิสัย และแรงขับหรือแรงบันดาลใจ เป็นคุณสมบัติของพนักงานที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือมีพัฒนาการตั้งแต่สมัยยังเด็ก เช่น ความละเอียดรอบคอบ มนุษยสัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ เป็นต้น ดังภาพที่ 2.2 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะกับภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ



ภาพที่ 2-3 การเปรียบเทียบ Competency กับภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งเป็น 2 ส่วน
(อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2555)

จากความหมายของสมรรถนะบุคลากรที่นักวิชาการให้ไว้ นั่น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะบุคลากร คือ ชีตความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกระทำหรือ การแสดงออกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะในหน้าที่งาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักเรียกว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” (Personal competency)

อาจารย์ ภู่วิทยพันธ์ (2553, หน้า 39-45) ได้จัดแบ่งหมวดหมู่สมรรถนะ 3 หมวดหลัก ๆ ได้แก่

1. จิตความสามารถหลัก เป็นจิตความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกัน ไม่จำเป็นต้องมีมาก ควรจะมีจิตความสามารถหลัก ๆ ที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ข้อพึงระวังก็คือ อย่าลอกเลียนแบบจิตความสามารถหลักองค์กรอื่น เนื่องจากที่ได้เคยจัดทำจิตความสามารถหลักให้กับองค์กรต่าง ๆ มีหลายองค์กรที่ต้องการให้จิตความสามารถหลักของตนเหมือนกับองค์กรชั้นนำ (Best practice) เนื่องจากมีความใฝ่ฝันว่าจะสร้างองค์กรของตนให้เหมือนกับองค์กรชั้นนำเหล่านั้นให้ได้

2. จิตความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถตามลำดับขั้นหรือตามสายการบังคับบัญชา ใครอยู่ระดับตำแหน่งไหนควรจะมีจิตความสามารถด้านการจัดการที่เหมือนกับระดับตำแหน่งงานนั้น ในลักษณะข้ามสายงานไม่ว่าจะอยู่สายงานใดก็ตาม หากมีบางแห่งกำหนดจิตความสามารถด้านการจัดการเป็น 4 กลุ่ม ก็คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ มีองค์กรบางแห่งได้กำหนดไว้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขึ้นไป และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. จิตความสามารถตามกลุ่มงาน เป็นจิตความสามารถในงาน กำหนดขึ้นจากขอบเขตความรับผิดชอบในงาน ถึงแม้จะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันแต่ขอบเขตความรับผิดชอบต่างกัน จิตความสามารถตามกลุ่มงานก็จะแตกต่างกันด้วย การกำหนดจิตความสามารถตามกลุ่มงานไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก ควรจะเป็นข้อหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ข้อพึงระวังในการกำหนดจิตความสามารถตามกลุ่มงาน ก็คือ เกิดการรักที่เสียดายเนื่องในการกำหนดจิตความสามารถตามกลุ่มงาน คิดว่าตัวนี้ใช้ ตัวนั้นก็ใช้ จึงทำให้มีจิตความสามารถตามกลุ่มงาน ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก พยายามเลือกตัวหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จของหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2555, หน้า 42-47) กล่าวว่า พฤติกรรมที่คาดหวัง (Expected behavior) หรือตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior indicator) เป็นการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะเพื่อจำกัดขอบเขตความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกัน ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีสมรรถนะหลัก (Core competency) ที่เหมือนกัน แต่สมรรถนะหลักตัวเดียวกันของพนักงานที่ต่างระดับตำแหน่งงานกันจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังไม่เหมือนกัน

โดยระบุว่า การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะหลัก จะแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ ซึ่งพฤติกรรมที่คาดหวังของพนักงานจะเน้นไปที่การปฏิบัติได้ตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนด และพฤติกรรมที่คาดหวังของหัวหน้างานจะเน้นไปที่การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการเสนอแนะปรับปรุง และพฤติกรรมที่คาดหวังของระดับผู้จัดการจะเน้นไปที่การทำกลยุทธ์ การคิดริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) นั้น พบว่าในแต่ละองค์กรจะมีผู้บริหารที่ต่างระดับกัน โดยทั่วไปจะแบ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง หรือแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมาจากการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารหรือจากบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศ

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2550, หน้า 29-30) ได้กล่าวถึงรูปแบบของสมรรถนะ หรือรูปแบบการจัดกลุ่มสมรรถนะว่า มักจะประกอบด้วยประเภท (Category) หรือกลุ่ม (Groups) ของสมรรถนะประมาณ 2-4 กลุ่ม ซึ่งต่าง ๆ เรียกเป็นองค์ประกอบ (Cluster) โดยแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบก็จะประกอบด้วยสมรรถนะประมาณ 2-5 ตัว (อาจมากหรือน้อยกว่านี้ก็ได้) โดยทั่วไปกลุ่มหรือประเภทของสมรรถนะ มีด้วยกัน 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วม ที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งงานต้อง “มี” เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ทักษะ” ด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่ง “หัวหน้างาน” หรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา “ลูกน้อง” ต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น
3. สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ (Job family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะ เป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มหรือฝ่ายงานนั้น ๆ ในหนึ่งกลุ่มงานหรือฝ่าย

งานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็น สมรรถนะตามหน้าที่ของพนักงานทุกตำแหน่งงานใน “ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น

4. สมรรถนะตามสายงาน (Job or technical competency) หมายถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะตามสายงานแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นสมรรถนะตามสายงานของพนักงานขาย หรือทักษะในการสัมภาษณ์งานเป็นสมรรถนะตามสายงานของเจ้าหน้าที่บุคคลที่ทำงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

5. คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Personal Attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน มีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

ทั้งนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 19-20) ได้อธิบายถึงสมรรถนะหลักกว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคน และผลประกอบการ โดยรวมขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่เริ่มนำคำว่าสมรรถนะหลักมาใช้เป็นคนแรก คือ Prahalad and Hamel (1994) ซึ่งเขาทั้งสองได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือของเขาชื่อ Competing for the future ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ด้วยการนำสมรรถนะหลักเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้”

Prahalad and Hamel (1994) ได้ให้คำนิยามสมรรถนะหลักไว้คือ กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนได้ยากสมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น

เมื่อสมรรถนะถูกนิยามว่าสัมพันธ์กับการงาน (Tasks, results and outputs) และคุณลักษณะของบุคคล (ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ) สมรรถนะหลักจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดให้มีขึ้นก่อน ทั้งนี้เพราะสมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

สมรรถนะหลักในความเห็นของ Prahalad and Hamel (1994) ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักของบุคคลแสดงไว้ในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 สมรรถนะหลักขององค์กรขององค์กร และสมรรถนะหลักขององค์กรของบุคคล

	องค์กร (Organization)	บุคคล (Individual)
ขอบเขต	องค์กร	เฉพาะบุคคล
ระดับของเป้าหมาย	มุ่งไปที่เป้าหมายทางกลยุทธ์	มุ่งไปที่ “การปฏิบัติงาน”
หน่วยที่เกี่ยวข้อง	หน่วยธุรกิจต่าง ๆ (Business Units)	พนักงาน
ลักษณะของหน่วยงาน	เป็นระดับ “กระบวนการ”	เป็นระดับ “กิจกรรม”
การนำ Competency ไปใช้	ทั่วทั้งองค์กร	เฉพาะตำแหน่งงาน

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548)

จากตาราง จะเห็นว่าสมรรถนะหลักขององค์กรของ “องค์กร” กำหนดมาจาก “เป้าหมายทางกลยุทธ์” ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่ทุก ๆ หน่วยธุรกิจทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่ สมรรถนะหลักของบุคคลยังอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ “ตำแหน่งงาน” ของบุคคลนั้น ๆ ด้วย

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 23-24) กล่าวว่า การสร้างโมเดลสมรรถนะ (Competency model) มักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือ พันธกิจ (Mission) และ/หรือ ค่านิยมหลัก (Values) ขององค์กร จะใช้ตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้ทั้งหมด คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักร่วมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะ ในกรณีที่องค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้อยู่ก่อนแล้ว การหาสมรรถนะมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหาสมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร โดยจะพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรจึงสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้เราได้ สมรรถนะตามสายงานของงานต่าง ๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำสมรรถนะที่ได้มาทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างโมเดลสมรรถนะ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ ขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมหลักที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกัน ซึ่งขีดความสามารถหลักที่กำหนดขึ้นนี้ ควรมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ และถือเป็นสมรรถนะหลักที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร

ประโยชน์ของสมรรถนะ

McClland (n.d. อ้างถึงใน ชลิตา คงเมือง, 2548, หน้า 21) กล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะที่พึงประสงค์มาใช้ว่า

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยสังเกตการณ์กระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าการอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล
2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของบุคคล
3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติม ได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากลักษณะนิสัย หรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก
4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลผลิต (Outcomes) ดังนั้น สมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติของบุคคลตามความเป็นจริง

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 11-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้หยิบยกมาบางส่วน ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
สมรรถนะหลักนั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น
 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1 ช่วยสร้างกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - 2.2 ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 2.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
 - 2.4 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาตพงศ์ (2549, หน้า 49-50) ได้กล่าวว่าการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีจุดอ่อนและจุดแข็งในเรื่องใด และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใด
 2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้คนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์วัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
 3. ช่วยให้ผู้พนักงานรับทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน
- ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล
3. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

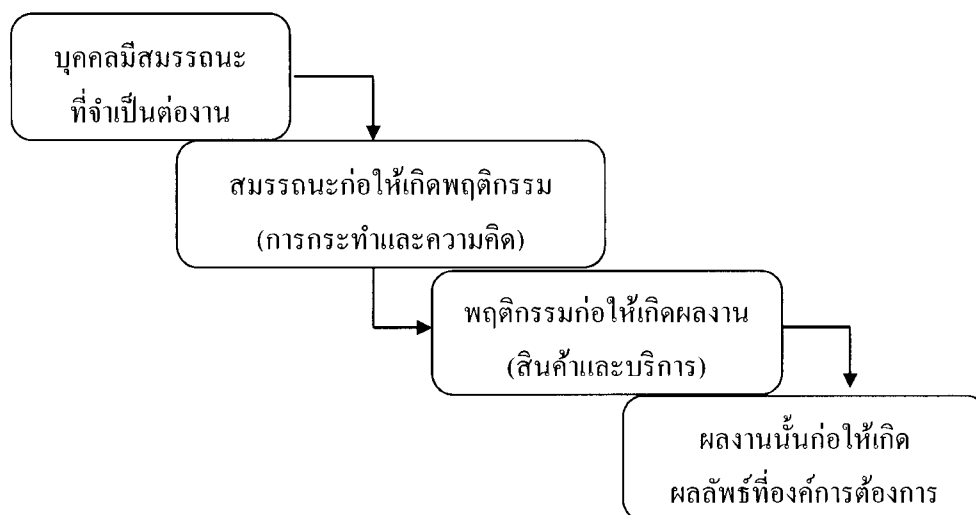
ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง

1. สามารถเชื่อมโยงหรือเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
 2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Drive) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน
 3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 4. สามารถนำไปใช้วัดผลดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน
- ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะบุคลากรมีความสำคัญต่อการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และองค์กรยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงได้อีกด้วย

แนวคิดความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญคือใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competency-based human resources management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยม วัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และพันธกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 50)

จากแนวคิดของสเปนเซอร์แอนด์ส์สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า องค์ประกอบของขีดความสามารถซึ่งเป็นที่มาของขีดความสามารถบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry (1996) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer และ Spencer ว่าขีดความสามารถเกิดจากองค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงาน และสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม และเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะขีดความสามารถจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ลักษณะของความสัมพันธ์ตามภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 ความสัมพันธ์ของขีดความสามารถกับผลงานและผลลัพธ์

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548)

สมรรถนะ (Competency) เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าสมรรถนะจะส่งผลต่อผลลัพธ์หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ที่กำหนดขึ้น นั่นก็คือสมรรถนะกับ KPIs จะต้องมีค่าความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive correlation) กล่าวคือ เมื่อสมรรถนะสูงขึ้น ค่า KPIs จะต้องสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นคุณสมบัติหรือปัจจัยการประเมินที่มักนิยมนำมาใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมของพนักงานในอนาคตด้วยเช่นกัน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2555, หน้า 36)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร

ประสิทธิผลของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ซึ่ง Gibson et al. (1997 อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 32-33) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้

1. ประสิทธิผลของบุคคล (Individual effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร
2. ประสิทธิผลของกลุ่ม (Group effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา
3. ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์กร ได้รับผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic effects) ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม (Synergistic effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน



ภาพที่ 2-5 ระดับมุมมองของประสิทธิผลในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์การ การที่พนักงานอันได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและ ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเอง และร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่ม และองค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย Lawless (1979) กล่าวว่าองค์การจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) ผลิตผลของบุคคล (Personal output) ผลิตผลทางความคิดสร้างสรรค์ (Creative output) ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์การ (Personal loyalty or commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (Personal development) ระดับของความรับผิดชอบ (Level of responsibility) และวุฒิภาวะ (Maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์การ

Lussier and Achua (2007, p. 254) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมดหรือบรรลุถึงความสำเร็จของงานหลัก ประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

กันตยา เพิ่มผล (2544, อ้างถึงใน สุทธิพันธุ์ โดตาบ, 2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง การบรรลุตามผลหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากความหมายของประสิทธิผลนี้ สามารถนิยามได้ว่าประสิทธิผลของงานเป็นการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุธาจารี (2543, อ้างถึงใน สุทธิพันธุ์ โดตาบ, 2552, หน้า 16) ได้กล่าวถึง ปัจจัยชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. รับรู้ร่วมกัน (Buy-in) สมาชิกของทีมงานรับรู้ในเป้าหมายร่วมกัน และทุ่มเทให้กับการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายประหนึ่งเป็นเป้าหมายทุกคน

2. รักษาจุดต่าง (Tolerance for disagreement) สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถแสดงจุดยืนของตนเองที่มีความเห็นที่แตกต่างกันได้ไว้ได้ ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานเป็นทีม

3. มีความสบายใจ (Comfort) สมาชิกของทีมงานจะเกิดความรู้สึกผ่อนคลายในการได้ทำงานร่วมกัน จะไว้วางใจในสมาชิกของทีมงาน

4. ร่วมกันสร้างภาวะผู้นำ (Shared leadership) ที่มีศักยภาพสูง ต่างรับรู้และเข้าใจร่วมกันว่า ในทางปฏิบัติพวกเขาจะผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำ

5. ยอมรับความหลากหลาย สมาชิกในทีมงานจะต้องตระหนัก และเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

6. การตรวจสอบความเป็นจริง (Reality checks) ทีมงานจะต้องประเมินเป้าหมายการทำงานของทีม และความก้าวหน้าของการทำงาน

7. แสวงหาความสมานฉันท์ (Consensus-seeking) ทีมงานจะยื่นหยัดเพื่อให้การสนับสนุนสมาชิกแต่ละคน เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

สุเมธ แสงนันทนวล (2543, อ้างถึงใน สุทธิพันธุ์ โตตาบ, 2552, หน้า 17) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม ได้แก่

1. ผู้นำทีม ผู้นำทีมนับเป็นปัจจัยเริ่มต้น ถ้าทีมไม่มีผู้นำที่ดี ไม่มีผู้นำที่เข้มแข็งความสำเร็จของทีมก็จะเป็นไปได้ยาก

2. การกำหนดเป้าหมายชัดเจน การทำงานเป็นทีม นั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญ สมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน

3. ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม นั้น ต้องทำกับคนหลาย ๆ คนอย่างประสานสอดคล้องกัน ทุกคนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน

4. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ จะต้องมี การชี้แนะแนวทางของการปฏิบัติงาน อาจทำโดยหัวหน้าทีม หรือสมาชิกทีมช่วยกันชี้แนะ

5. การสื่อความหมาย ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

6. การเสียสละ การทำงานเป็นทีมร่วมกันบางครั้งอาจทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน เพราะงานบางอย่างต้องรอคอยกัน หรือบางคนที่มีความสามารถมากกว่าในเรื่องหนึ่ง อาจต้องทำมากกว่าคนอื่น ๆ สภาวะการณ์เช่นนี้ สมาชิกดังกล่าวจึงต้องรู้จักเสียสละ

7. การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มมิใช่เป็นรายบุคคล การทำงานเป็นทีม นั้น เมื่อประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนความสำเร็จจะต้องให้ในรูปของกลุ่มของทีมมิใช่เป็นรายบุคคล

8. สร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม คือ การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ความพอใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น

9. มีการประสานงานที่ดี ย่อมส่งผลให้ทีมเข้มแข็งและทำงานดี

แนวคิดของ Lussier and Achua (2007, pp. 254-261) ได้ระบุการวัดประสิทธิผลโดยพิจารณาสิ่งที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Goal Optimization)
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System Perspective)
3. ลักษณะบุคลากรในองค์การ
4. นโยบายการบริหารและดำเนินการ

มันเดล (Mundel, 1983) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหรือระดับที่ผลลัพธ์ที่ถูกผลิตออกมาสามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เบียร์ดและคณะ (Baird et al, 1990) ให้คำนิยามของคำว่าประสิทธิภาพ คือ การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่เหมาะสม

บาทอล และ มาร์ติน (Bartol & Martin, 1991) อธิบายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุผลสำเร็จต่อเป้าหมายนี้ได้

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 10-12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การเป็นหัวใจของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน องค์การจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิตการบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ลูกค้าและแก่บุคลากรขององค์การก็ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การเอง ประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ
2. สิ่งแวดล้อมในองค์การ
3. ปัจจัยขององค์การ
4. การระบวนการขององค์การ

ถ้าองค์ประกอบ 4 ประการนี้มีลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การก็จะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ การสร้างผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ครบถ้วน

สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของสังคม และของประเทศ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ สภาพคล่องทางการเงินธนาคาร กำลังการซื้อของลูกค้า ฯลฯ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น นิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการบริการบางลักษณะ เช่น การบริการขายตรง การบริการสื่อสารขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น การมีประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ การซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สถานะ การซื้อขายส่งออกในตลาดโลก คู่แข่งทางการผลิตการบริการ แหล่งวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบและผู้ร่วมลงทุน

สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร

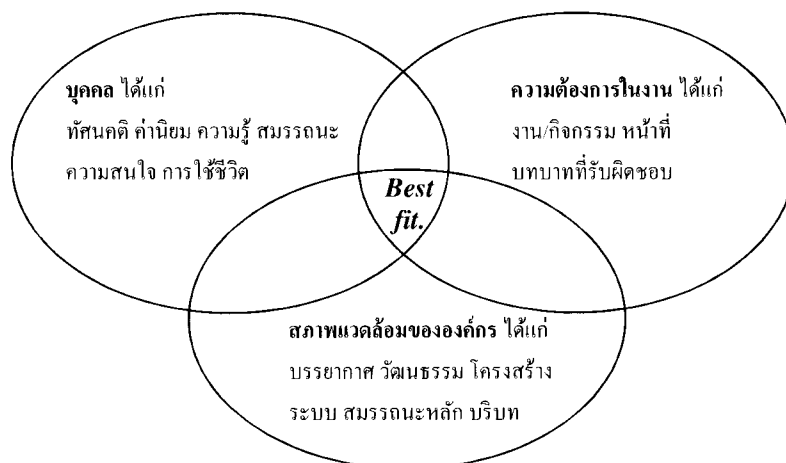
โดยเฉพาะด้านบุคคล ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคคลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบของตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่สิ่งสำคัญต่อไปนี้

1. ปรัชญาและอุดมการณ์
2. บุคลิกภาพ
3. ความต้องการ
4. ค่านิยม
5. การมีเป้าหมายที่เหมาะสมของชีวิตและการทำงาน
6. ความสามารถในการสำรวจตนเอง
7. ความสามารถในการพิชิตอุปสรรคในการทำงาน
8. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการผลิตและการบริการที่น่าพอใจ ขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรในด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Boyatzis (1982 อ้างถึงใน พรนารี โสภานุตร, 2555, หน้า 8) ระบุว่าในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่สูงที่สุดนั้น เชื่อว่าเกิดจากบุคคลที่มีความสามารถเป็นพื้นฐาน สอดคล้องกับความต้องการในงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร (Boyatzis, 2008, p. 6) หมายความว่า พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่จำเป็นเป็นพื้นฐานในการทำงานนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

พร้อมกับมีทัศนคติ ค่านิยม ปรัชญาส่วนบุคคล ความสนใจ รูปแบบการใช้ชีวิตที่สอดคล้อง
เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด อธิบายได้ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 พื้นที่ซ้อนทับที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด

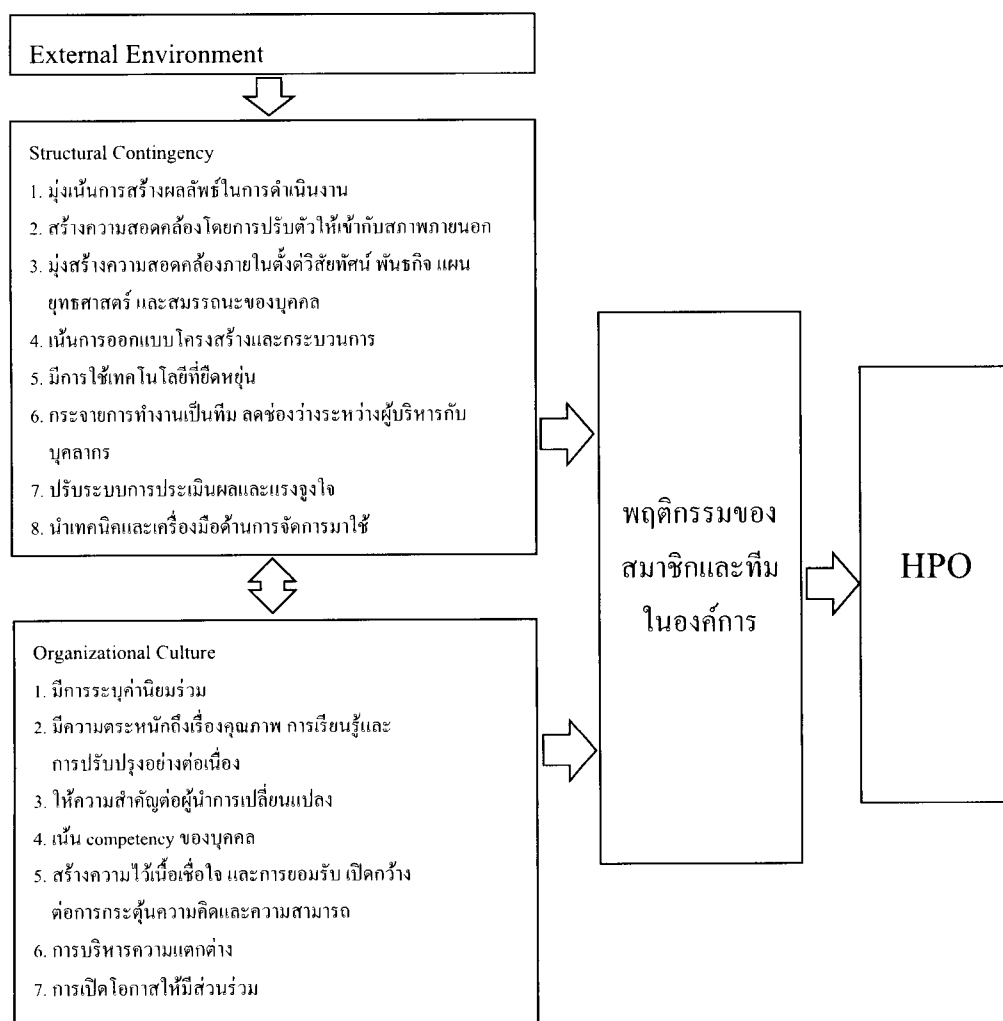
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าประสิทธิผลบุคลากร หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของ
พนักงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์กร และผลสำเร็จที่
เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การ

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553, หน้า 42-44) จากบทความวิจัยเรื่ององค์การที่มีสมรรถนะสูงใน
องค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมในมุมมอง
ของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ให้มุมมองว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงจะเกิดขึ้นได้ องค์การต้อง
เริ่มต้นสร้างวัฒนธรรม และสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้ ตัวแบบของการศึกษาขององค์การที่มี
สมรรถนะสูงส่วนใหญ่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะขององค์การผ่านสมรรถนะของบุคคล
แต่ละคน ดังนั้นบทบาทของผู้นำในองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิด
พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร

ทั้งนี้การกำหนดค่านิยมร่วมจะช่วยสร้างพื้นฐานและแนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน สามารถ
สื่อสารและสร้างความเข้าใจกันได้อย่างรวดเร็วทำให้ง่ายต่อการปรับตัว มุมมองทางด้านวัฒนธรรม
มองว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงคือองค์การที่มีการพัฒนา ต้องเน้นดำเนินการผ่านสมาชิกใน

องค์กรตั้งแต่ผู้นำไปจนถึงพนักงานในทุกระดับ ซึ่งล้วนมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการพัฒนา ความสามารถขององค์กร โดยดึงศักยภาพของแต่ละคนมาใช้และเป็นกลไกที่สำคัญขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีหน้าที่สร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ เช่น วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมของการเรียนรู้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดค่านิยมร่วมกัน ผลจากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องมีการสอดคล้องกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามที่นำเสนอในกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2-7 องค์ประกอบของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Olu Ojo (2009, pp. 395-396) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งนักวิจัยพยายามศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมธนาคารของไนจีเรีย โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เพื่อสอบถามความคิดเห็นและมุมมองว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ ซึ่งสิ่งที่สามารถสรุปได้จากการศึกษานี้คือ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับทุก ๆ องค์การ และมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังส่งผลกระทบต่อระดับผลิตภาพขององค์การในทางบวกอีกด้วย จึงสรุปผลการศึกษานี้ได้ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งได้มีการค้นพบข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1 ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมาก (57.7%) เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2 พนักงาน 48.7% เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อระดับผลิตภาพขององค์การ

3 จากการศึกษาเพิ่มเติมแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกัน ซึ่งเป็นหลักฐานของการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ เป็นจริง (วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน) เนื่องจากมีค่าสถิติไคสแควร์เท่ากับ 56.23 ซึ่งมากกว่าค่า t-value ที่ 9.488

4 นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และผลิตภาพขององค์การ ซึ่งมาจากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ซึ่งมีค่าสถิติไคสแควร์เท่ากับ 63.67 ซึ่งมากกว่าค่า t-value ที่ 9.488 ผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานตรงข้ามข้อที่ 2 (วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลิตภาพขององค์การ)

ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การที่สนใจในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานว่า ทุก ๆ คนต่างมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความเชื่อในการปฏิบัติงานของตน และเมื่อมาทำงานในองค์การใด ๆ ก็ย่อมมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความเชื่อของตนเช่นเดียวกัน เราต้องให้พนักงานเรียนรู้เพื่อเข้าสู่วัฒนธรรมองค์การ เป็นความสามารถของพนักงานที่จะรับมือกับวัฒนธรรมองค์การที่จะบอกว่าพนักงานควรจะทำอะไร การปฏิบัติของตนอย่างไร ในกรณีนี้ที่องค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พนักงานเป็นองค์ประกอบแรกที่ต้องได้รับการบอกกล่าว และต้องเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมเดิมที่จะ

ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรจะต้องถูกเชื่อมโยงกับสมาชิกในองค์กรทุกคน และพนักงานจะต้องถูกส่งเสริมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประสิทธิผลของกลุ่ม

Cui Xiaoming and Hu Junchen (2012, pp. 30-33) ได้ศึกษาถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

มีคำถามมากมายเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้หยิบยกแนวคิดของ Hermalin and Weisbach (2003) ซึ่งระบุว่าตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะชี้บ่งผลการปฏิบัติงานนั้นแบ่งได้ ดังนี้ 1. ผลประกอบการทางบัญชี เช่น ผลกำไร การเติบโตของยอดขาย เป็นต้น 2. ตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับด้านการเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงอัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการเพิ่มมูลค่าของปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ เช่น การบริหารจัดการและธรรมาภิบาล ซึ่งตัวชี้วัดทางด้านการเงินไม่สามารถวัดได้ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาในระยะยาว และความสามารถทางการแข่งขันอีกด้วย นั่นแสดงให้เห็นว่าไม่มีตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างอิสระและชัดเจน

2. วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการศึกษาพบว่ามี 2 ทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ส่วนแรกคือตัวชี้วัด และส่วนที่สองคือความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันพบว่าในประเทศจีนให้ความสำคัญกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ อ้างอิงจากการศึกษาค้นคว้าของ Kotter and Heskett (1992) ซึ่งได้ทำการศึกษาและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมากมาย บางงานวิจัยพบว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก แต่ก็ยังมีองค์ประกอบอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่ไม่ยืดหยุ่น

นอกจากนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ยังได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 มิติ คือ

1. ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างภาวะผู้นำองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ 1. ศึกษาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของ “ความเหมาะสมหรือความพอดี” 2. หาตัวชี้วัดใหม่สำหรับใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร 3. ใช้กระบวนการทางสถิติใหม่ ๆ

2. จากมุมมองที่มีความผันแปร มีงานวิจัยจำนวนมากที่มุ่งเน้นเรื่องตัวแปรที่ไม่ใช่ตัวเลขทางด้านการเงิน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรม อัตราการลาออก พฤติกรรมองค์กร และแรงจูงใจ แทนที่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

3. การปรับกลวิธีโดยการหาผู้เป็นสื่อกลาง เพื่อจากเติมเต็มข้อมูลสำหรับการศึกษาแบบดั้งเดิม ซึ่งจะทำให้การศึกษาวรรณกรรมองค์กรมีความหมายและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

Shahzad, Luqman, Khan and Shabbir (2012, pp. 980-982) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของวรรณกรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในการวิจัยได้อ้างอิงถึงงานของนักวิจัยที่ได้เคยศึกษาเกี่ยวกับเรื่องวรรณกรรมองค์กรไว้ดังนี้

Kotter and Heskett (1992) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานขององค์กรและผลทางด้านธุรกิจจากองค์กรมากกว่า 200 แห่ง นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญและเที่ยงตรงที่สุด โดยสรุปได้ว่า 1. ความสัมพันธ์ระหว่างวรรณกรรมและผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้มีความน่าเชื่อถือ 2. ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงส่วนสำคัญของมุมมองทางทฤษฎีที่เกี่ยวกับธรรมชาติและขอบเขตของวรรณกรรม 3. ผู้วิจัยได้สร้างแบบร่างขององค์กรที่มีความแข็งแกร่งโดยการผสมผสานระหว่างวรรณกรรม การบริหารงาน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการอ้างอิงในงานวิจัยว่า วรรณกรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน โดยมีบทบาทที่ชัดเจนว่าวรรณกรรมเป็นสาเหตุของความสามารถทางการแข่งขัน แต่จากการศึกษาของ Rousseau (1991) เกี่ยวกับข้อจำกัดในการตรวจวัดวรรณกรรมองค์กร ซึ่งมีการระบุในตอนท้ายของผลการวิจัยว่า ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวรรณกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

หลังจากการที่ได้ทบทวนระเบียบวิธีวิจัยและผลการศึกษาวิจัยของงานวิจัยในปัจจุบันแล้ว ทำให้สามารถสรุปได้ว่า วรรณกรรมมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ (Lim, 1995) นักทฤษฎีได้โต้แย้งถึงความยั่งยืนทางความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นผลมาจากสมรรถนะองค์กร ซึ่งทั้งสองส่วนเป็นสิ่งที่ดีกว่าและคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Saa-Pe're & Garcia-Falcon, 2002) นักปฏิบัติและนักวิชาการให้ข้อเสนอแนะว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับระดับของวรรณกรรมที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง (Denison, 1990)

จากการศึกษาวิจัยของ Saffold (1998) พบว่า 1. วรรณกรรมองค์กรสามารถเติมเต็มความสมบูรณ์ให้กับองค์กรได้ รวมถึงช่วยในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้เช่นกัน 2. ดูเหมือนว่าวรรณกรรมองค์กรเป็นสาเหตุของผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าที่ปรากฏในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้เขียนและผู้บริหารส่วนมากให้ข้อเสนอแนะว่าวรรณกรรมองค์กรที่เข้มแข็งนั้นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธุรกิจ เนื่องจากมี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. วรรณกรรมองค์กรช่วยจัดการในการควบคุมซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของพนักงาน

2. วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนเป็นกาวทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวพนักงานเข้าด้วยกัน และทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของประสบการณ์ร่วมในองค์การ ซึ่งมีประโยชน์ในการดึงดูดพนักงานใหม่และช่วยรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมไว้กับองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจสถานการณ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน

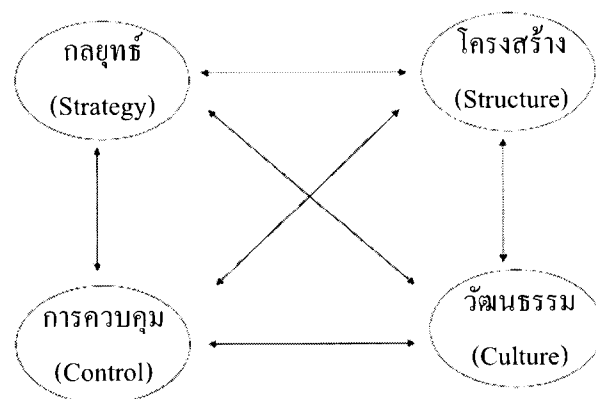
วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นเกือบจะเป็นตัวตัดสินและขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยทำให้ความมั่นใจและการให้คำมั่นของพนักงานดีขึ้น ช่วยลดความตึงเครียดในงาน และช่วยพัฒนาจริยธรรมจรรยาของพนักงาน แต่ Deal and Kennedy's (1982) ได้ให้มุมมองว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และอ่อนแอ นั้น มีผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ต่อพฤติกรรมองค์การ แต่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้น เป้าหมายของพนักงานจะสนับสนุนต่อเป้าหมายของผู้บริหาร และมีส่วนช่วยอย่างดียิ่งในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวม

สมจินตนา คุ่มภักย์ (2553, หน้า 252-254) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ:กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การนั้น ต้องเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ เช่น ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามแนวคิดของ Kreitner and Kinicki (2004, p.91) โดยทำให้วัฒนธรรมนั้นสอดคล้องกับธุรกิจหรือกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ มีผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์การ มุ่งสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การต้องปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การด้วย นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การอย่างชัดเจน คือ วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement oriented) ซึ่งผลสำเร็จประเมินจากการบรรลุเป้าหมายที่

องค์การกำหนดไว้ และเป้าหมายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ โดยองค์การที่ทำการศึกษามีวัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) หรือผลลัพธ์ (Result) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์การรวมทั้งมีกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมถึงพนักงานรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ มีค่านิยมและพฤติกรรมมุ่งผลสำเร็จ คือ ทำงานหนัก เสียสละอุทิศตนแก่องค์การ ทำให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ต้องดำเนินการอย่าง

มีกลยุทธ์ (Strategic) คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดว่าเป้าหมายสำคัญขององค์กรคืออะไร สิ่งต้องดำเนินการมีอะไรบ้าง วิธีการใดที่นำไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal - setting theory) ของ Locke and Latham (1979) เมื่อองค์กรวางแผนเรื่องใดก็ตาม ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง ประกอบกับพนักงานขององค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมมุ่งผลสำเร็จ ตามทฤษฎีต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ของ McClelland (1953) คือ กระตือรือร้น ทำงานหนัก เสียสละ อุทิศตนแก่องค์กร ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรยอมรับบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด เมื่อองค์กรประสบผลสำเร็จ เช่น ได้รับผลกำไรตามที่ต้องการ ผลสำเร็จเหล่านี้จะทำให้้องค์กรมีวัฒนธรรมเช่นนั้นต่อไปเรื่อย ๆ และกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) ในที่สุด

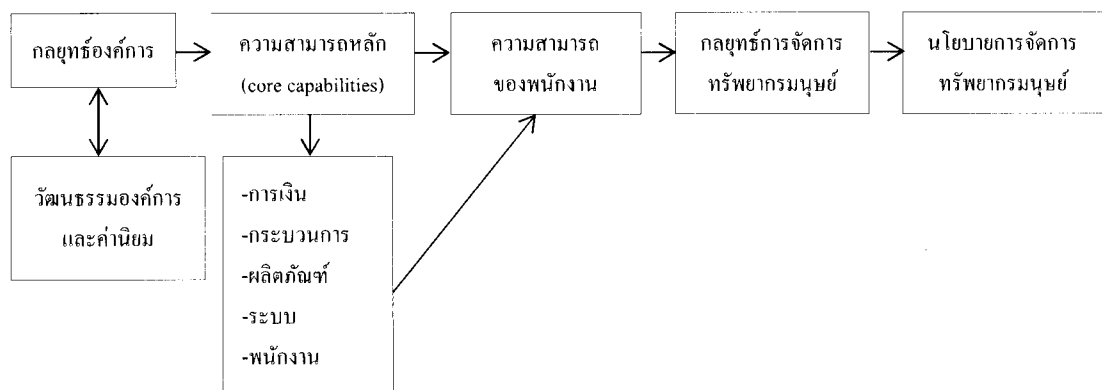
แต่วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จเพียงลักษณะเดียว ไม่สามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้ ต้องดำเนินการควบคู่หรือสัมพันธ์สอดคล้องกับวัฒนธรรมอื่น ๆ ด้วย ดัง Hofstede (2001, p. 409) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรและโครงสร้างองค์กร (Structure) อีกด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้การควบคุม (Control) ก็ต้องสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยต่าง ๆ ได้ ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-8 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การควบคุม และวัฒนธรรม

และผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารขององค์กรที่ศึกษาให้ความสำคัญแก่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ในพันธกิจ (Mission) ขององค์กร องค์กรใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรทุกกระบวนการ

โดยกำหนดเป็นรูปแบบสมรรถนะ (Competency model) สำหรับจัดการทรัพยากรมนุษย์ และให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Shuler and Jackson (2006) เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็ง เมื่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยสร้างความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Mission) พันธกิจ (Vision) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-9 ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เรชา ชูสุวรรณ (2550, หน้า 109) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดจากสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด สมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูงสุด และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงสุด โดยผ่านทางสมรรถนะร่วมกลุ่มงาน สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษาสูงสุด รองลงมาเป็นอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสมรรถนะเฉพาะในงานของบุคลากรทางการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะร่วมกลุ่มงานสูง แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่ำที่สุด

สุภิพันธุ์ โตตาบ (2552, หน้า 54-57) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานประจำ โรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผลจากการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการทำงานที่มีระดับความสำคัญสูงสุด คือ มีความพึงพอใจต่อ

ความสำเร็จของงานที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกในทีม ทั้งนี้อาจเป็นพนักงานโรงแรมในจังหวัดชลบุรี มักประสานการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงแรม ดังนั้นประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมจึงมาจากความสำเร็จของการทำงานที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจของทีมงานเป็นสำคัญ ส่วนประสิทธิผลการทำงานในรายชื่อ ในเรื่องความสำเร็จเป็นผลมาจากการร่วมมือกันของสมาชิกในทีมเป็นประสิทธิผลการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในระดับสูงในลำดับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานที่ได้รับมอบหมายของพนักงานนั้น อาจเป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเองแต่เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกในทีม โดยพนักงานกลุ่มตัวอย่าง โรงแรมในจังหวัดชลบุรี ให้ความสำคัญและมีความสำเร็จจากความร่วมมือของผู้ร่วมทีมงาน นอกจากนี้ระดับความคิดเห็นของประสิทธิผลการทำงานของพนักงานประจำโรงแรมในจังหวัดชลบุรี พบว่าประสิทธิผลการทำงานในรายชื่อที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่ำสุดคือ คือ ผลงานเป็นที่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานส่วนใหญ่ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดชลบุรี มักทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลความสำเร็จของงานเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผลงานที่ปรากฏรายบุคคลจึงไม่เด่นชัดและอาจสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาต่อการทำงานเป็นรายบุคคลไม่มากนัก

ปรีชาบุท นิมนวล (2555, หน้า 109) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตรายรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคคลกับประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรทุกหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเจริญเติบโต การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ การปรับตัวนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และความพึงพอใจล้วนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคคลทั้งสิ้น และส่วนใหญ่อยู่ในระดับความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland (1975) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลคือผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ โดย Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือและได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ต่อมา ได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน และจากนิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศพบว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำ ได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain and Company ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลกในปี ค.ศ. 1998 พบว่าสมรรถนะหลักเป็นเครื่องมือบริหาร

สมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ

ภคพล จันทะคาด (2555, หน้า 64-65) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานวางแผน จัดหา และค้าวัตถุดิบบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานวางแผน จัดหา และค้าวัตถุดิบ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือมีทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลางโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.673 โดยแยกในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทุกด้าน ได้แก่ ด้านการประสานความร่วมมือในการทำงาน ด้านความสามารถในการดำเนินการที่แข่งขันได้ ด้านความเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน ด้านนวัตกรรม และด้านความรู้สึกการเป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะทุกด้านล้วนเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและ โครงการต่าง ๆ ขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบการวิจัยและโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากร และประสิทธิผลบุคลากร
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้
3. สร้างโมเดลสมมติฐานแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากร ที่มีผลต่อประสิทธิผลบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร คือ พนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการในกลุ่มบริษัทปิโตรเคมี
ในจังหวัดระยอง รวมจำนวนพนักงานทั้งหมด 597 คน โดยกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย
กำหนดจำนวนตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยใช้สูตร Yamane (1970, pp. 886-887)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือ ขนาดของประชากรทั้งหมด
e คือ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ กำหนดไว้ที่ 0.05

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{597}{1+597(0.05)^2}$$

$$n = 240$$

แต่อย่างไรก็ตาม จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้สังเกตเห็นว่า งานวิจัยที่ใช้
แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะนี้ จะได้รับแบบสอบถามกลับคืนประมาณร้อยละ 80
ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงคำนวณขนาดตัวอย่างย้อนกลับโดยประมาณ
การได้รับแบบสอบถามกลับคืนร้อยละ 80 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ซึ่งคำนวณได้เท่ากับ 300 ชุด
ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนตัวอย่างที่จะส่งแบบสอบถามเพื่อการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 300 คน และ
ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 3-1 จำนวนพนักงานของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ระดับพนักงาน	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง
พนักงานระดับบริหาร	188	101
พนักงานระดับปฏิบัติการ	409	139
ยอดรวมทั้งหมด	597	240

ที่มา: ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2557 (ชนิดา บุรินทร์รัตนัตร์, สัมภาษณ์ 12 มิถุนายน 2557)

2. การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ทั้ง 2 ปัจจัยคือ วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะให้ครอบคลุมองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2.2 ผู้วิจัยปรึกษาและขอคำแนะนำจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์โดยตลอด เพื่อปรับแนวคิดตามข้อเสนอแนะตลอดกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัย เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัยที่แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบถาม ประกอบด้วยตัวแปรเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก นิคม อ่อนละมัย (2552, หน้า 105-112) และเรียบเรียงตามความเหมาะสมเพื่อความเข้าใจง่าย โดยมีตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร ประกอบด้วย จิตใจมุ่งมั่น จำนวน 5 ข้อ รวมกันร่วมใจ จำนวน 5 ข้อ ใส่ใจลูกค้า จำนวน 5 ข้อ พัฒนาต่อเนื่อง จำนวน 6 ข้อ คิดเรื่องนวัตกรรม จำนวน 4 ข้อ นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ รวมทั้งหมด 29 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2549, หน้า 174-176) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
3	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างมาก
2	หมายถึง	เห็นด้วยค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร ซึ่งมีตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง จำนวน 7 ข้อ การมีกฎในตนเอง จำนวน 5 ข้อ แรงจูงใจ จำนวน 3 ข้อ การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น จำนวน 4 ข้อ และทักษะด้านสังคม จำนวน 4 ข้อ รวมทั้งหมด 23 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
2	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	น้อย

ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดกรณีการกำหนดมาตราส่วนการวัดระดับความเข้มของความรู้สึกเป็นจำนวนที่ เช่น 3, 5, 7 ระดับ เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อาจจะตอบระดับที่เป็นกลาง ทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง (Cronbrach, 1950: สุพัทธ์ พิบูลย์, 2552)

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายตามการตอบในระดับความคิดเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับสมรรถนะบุคลากร
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร ประกอบด้วย 6 ตัวแปร
 ความสามารถ จำนวน 4 ข้อ ทักษะ จำนวน 5 ข้อ ความรู้ จำนวน 4 ข้อ ทศนคติ จำนวน 5 ข้อ
 แรงจูงใจ จำนวน 5 ข้อ ความตึงเครียด จำนวน 4 ข้อ รวมทั้งหมด 28 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็น
 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

4	หมายถึง	เป็นจริงมาก
3	หมายถึง	เป็นจริงค่อนข้างมาก
2	หมายถึง	เป็นจริงค่อนข้างน้อย
1	หมายถึง	เป็นจริงน้อย

ส่วนการแปลความหมายของข้อมูล ในแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการแปล
 ความหมายตามการตอบในระดับความเห็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยได้ใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่า
 คะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยระดับความเห็น 4 ระดับ ดังนี้

$$\text{ช่วงห่างของคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ประสิทธิผลบุคลากร
3.26 – 4.00	มาก
2.51 – 3.25	ค่อนข้างมาก
1.76 – 2.50	ค่อนข้างน้อย
1.00 - 1.75	น้อย

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาความตรงของเนื้อหา
 (Content validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้าน โครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษา เพื่อให้มีความสมบูรณ์

3.1.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่
 เกี่ยวข้องกับงานเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ด้าน โครงสร้างเนื้อหาวิชา และภาษา เพื่อให้
 ความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบ และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา จำนวน 5
 ท่าน ได้แก่

1. ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริหาร
ทั่วไป TOYOTA Leasing (Thailand) Co., Ltd.
 2. ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 3. นายนิคม อ่อนละมัย ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท อุเบะ เคมิ
คอลส์ (เอเชีย) จำกัด (มหาชน)
 4. นายวิจิต จิตมหารินทร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานความร่วมมือและธุรการ
บริษัท พูจิตสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด
 5. นายสนธยา เผ่าดี ผู้จัดการแผนกพนักงานสัมพันธ์และธุรการ ฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์ บริษัท เต็น โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
- ผู้วิจัยนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง คำนวณค่า
ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC)
(พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, หน้า 423) และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 โดยมีสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

R คือ คะแนนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงาน

n คือ จำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในส่วนของเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ได้แก่

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

การคัดเลือกข้อคำถาม เพื่อการแปลผล คือเลือกข้อคำถามที่มีค่า $IOC \geq 0.50$ มาใช้แล้ว
รวบรวมเป็นแบบสัมภาษณ์แบบทดลองใช้ ดังนี้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (พรรณิ
ลิกิจวัฒน์, 2555, หน้า 110)

- 3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้
เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ
ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว คัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านค่าความตรง จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้

(Try out) กับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cornbach ซึ่งมีเกณฑ์ที่ยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1970, pp. 202-204) ซึ่งแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้นี้มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ที่ 0.97 ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
วัฒนธรรมองค์การ		
จิตใจมุ่งมั่น	5	0.73
รวมกันร่วมใจ	5	0.82
ใส่ใจลูกค้า	5	0.84
พัฒนาต่อเนื่อง	6	0.82
คิดเรื่องนวัตกรรม	4	0.75
นำการเปลี่ยนแปลง	4	0.81
สมรรถนะบุคลากร		
ความตระหนักในตนเอง	7	0.86
การมีกฎในตนเอง	5	0.88
แรงจูงใจ	3	0.82
การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น	4	0.80
ทักษะทางด้านสังคม	4	0.73
ประสิทธิผลบุคลากร		
ความสามารถ	4	0.74
ทักษะ	5	0.76
ความรู้	4	0.77
ทัศนคติ	5	0.86
แรงจูงใจ	5	0.77
ความตั้งใจ	4	0.52
รวมทั้งฉบับ	79	0.97

3.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในการรับรอง โครงการวิจัย และเครื่องมือการวิจัย จากนั้นจึงจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการ วิจัย เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความ ร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัด ระยอง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4.2 ประสานงานกับผู้จัดการผู้จัดการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทปิโตรเคมี ในจังหวัดระยอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ โดยผู้วิจัยทำการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งสิ้น 222 ชุด จากจำนวนแจกทั้งหมด 300 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74 มาตรฐานตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแล้วนำข้อมูลที่ได้อไปวิเคราะห์ทางสถิติ

4.4 ระยะเวลาในการแจกแบบสอบถาม และการรับแบบสอบถามกลับคืน เป็นเวลา 30 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ ข้อมูลซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัด ระยองโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวแปร แผลง หรือโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4. วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลบุคลากร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง

โมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 164)

สุกมาส อังศุโชติ และคณะ (2554, หน้า 24- 29) กล่าวว่า การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งตรวจสอบความตรงของโมเดลในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างจะประเมินความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วรายงานค่าดัชนีต่าง ๆ ในรายงานผลการวิเคราะห์ (Print Out) ค่าดัชนีเหล่านั้นจะแสดงว่า โดยภาพรวมของโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล เป็นค่าสถิติที่ใช้วัดระดับความกลมกลืนเพื่อทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ (ดังแสดงในตารางที่ 3-1)

3.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics : χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าข้อมูลโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการใช้ค่าไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติทดสอบความสอดคล้องหรือความไม่สอดคล้องนั้น ถ้าหากมีค่ามากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ รูปแบบไม่สอดคล้อง (Bad fit) และถ้าหากมีค่าน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า รูปแบบสอดคล้อง (Good fit) ค่า df เป็นมาตรฐานที่ใช้ในการตัดสินใจค่าไค-สแควร์ ว่า มีค่ามากหรือน้อย ค่าไค-สแควร์ จึงอ่อนไหวต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และอ่อนไหวมากเมื่อมีตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่และตัวแปรที่สังเกตได้หลายตัว จะเพิ่มค่าไค-สแควร์ ให้มีค่ามากขึ้น เหตุอันหนึ่งที่ใช้ในการวัดไค-สแควร์ ในการเปรียบเทียบโมเดลนั้น คือ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าสูงจนมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะตรวจสอบความสอดคล้องและประเมินโมเดลโดยใช้ส่วนเหลือมาตรฐานและดัชนีการปรับโมเดล ซึ่งจะแนะนำวิธีการในการปรับแก้โมเดลที่จะช่วยให้ค่าพารามิเตอร์ของโมเดลสูงขึ้น โดยปกติโมเดลที่ปรับใหม่จะให้ค่าไค-สแควร์ที่ลดต่ำลง

3.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI เมื่อคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและองศาอิสระ ค่าดัชนี AGFI มากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: Standardized RMR) เป็นค่าสรุปของ Standardized Residual ที่เป็นค่าของความคลาดเคลื่อนหารด้วยค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า (Estimated standard error) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานไม่ควรมีค่ามากกว่า 2.58 ค่าดัชนี Standardized RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.5 ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Squared Error Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่ใช้ได้ และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรเกิน 0.08

3.6 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย หรือโมเดลอิสระ CFI ที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.7 โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ตัวแปรที่ผู้วิจัยนำมาพัฒนาสามารถอธิบายสาเหตุของการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 3-3 ค่าดัชนีที่นิยมใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$)
GFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90
AGFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90
Standardized RMR	มีค่าน้อยกว่า .05
RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .08
CFI	มีค่าไม่น้อยกว่า .90

ที่มา: สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, (2554, หน้า 29- 30)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองนี้ ได้ดำเนินการวิจัยภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง และตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 222 คน มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 4 ส่วน ดังนี้

1. วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรของพนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง
 2. วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
 3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวแปรแฝง หรือโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว
 4. วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพบุคลากร เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร
- เพื่อให้การนำเสนอและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

OC	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การ
OC 1	หมายถึง	ด้านจิตใจมุ่งมั่น
OC 2	หมายถึง	ด้านรวมกันร่วมใจ
OC 3	หมายถึง	ด้านใส่ใจลูกค้า

OC 4	หมายถึง	ด้านพัฒนาต่อเนื่อง
OC 5	หมายถึง	ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม
OC 6	หมายถึง	ด้านนำการเปลี่ยนแปลง
CB	หมายถึง	สมรรถนะบุคลากร
CB 1	หมายถึง	ด้านความตระหนักในตนเอง
CB 2	หมายถึง	ด้านการมีกฎในตนเอง
CB 3	หมายถึง	ด้านแรงจูงใจ
CB 4	หมายถึง	ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
CB 5	หมายถึง	ด้านทักษะด้านสังคม
IE	หมายถึง	ประสิทธิผลบุคลากร
IE 1	หมายถึง	ด้านความสามารถ
IE 2	หมายถึง	ด้านทักษะ
IE 3	หมายถึง	ด้านความรู้
IE 4	หมายถึง	ด้านทัศนคติ
IE 5	หมายถึง	ด้านแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ
IE 6	หมายถึง	ด้านความตั้งใจ
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติตามการแจกแจงไค-สแควร์ (Chi-square)
b	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ
p	หมายถึง	ความน่าจะเป็นทางสถิติ
df	หมายถึง	องศาอิสระ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
Standardized RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

TE	หมายถึง	อิทธิพลโดยรวม (Total Effect)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามลักษณะต่างๆ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (n = 222 คน)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	174	78.40
หญิง	48	21.60
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	18	8.10
25 – 34 ปี	85	38.30
35 – 44 ปี	88	39.60
45 ปีขึ้นไป	31	14.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ระดับปฏิบัติการ	134	60.40
ระดับบริหาร	88	39.60
ประสบการณ์การทำงาน		
0 – 5 ปี	57	25.70
6 – 10 ปี	47	21.20
11 – 15 ปี	40	18.00
16 ปีขึ้นไป	78	35.10
รวม	222	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 222 คน มีเพศชายร้อยละ 78.4 เพศหญิงร้อยละ 21.6 ซึ่งมีความแตกต่างกันมาก นอกจากนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 39.6 มีอายุระหว่าง 35 – 44 ปี รองลงมาอายุระหว่าง 25 – 34 ปี โดยคิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป และต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งมีร้อยละ 14.0 และ 8.1 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 60.4 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และร้อยละ 39.6 เป็นพนักงานระดับบริหาร โดยกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 35.1 มีอายุงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป ร้อยละ 25.7 มีอายุงาน 0 – 5 ปี ร้อยละ 21.2 มีอายุงาน 6 – 10 ปี และร้อยละ 18.0 คือกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 11 – 15 ปี

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านวัฒนธรรมองค์การ

(n = 219)				
ตัวแปรสังเกตได้	\bar{X}	SD	ระดับ	ลำดับ
ด้านจิตใจมุ่งมั่น	3.34	0.41	มาก	1
ด้านรวมกันร่วมใจ	3.34	0.44	มาก	2
ด้านใส่ใจลูกค้า	3.28	0.46	มาก	3
ด้านพัฒนาต่อเนื่อง	3.12	0.46	ค่อนข้างมาก	6
ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม	3.16	0.50	ค่อนข้างมาก	5
ด้านนำการเปลี่ยนแปลง	3.17	0.49	ค่อนข้างมาก	4
รวม	3.23	0.46	ค่อนข้างมาก	

จากตารางที่ 4-2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ พบว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) ที่วัดด้วยพฤติกรรมย่อยทั้ง 6 ด้านนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านจิตใจมุ่งมั่น ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 0.41$) ด้านรวมกันร่วมใจ ($\bar{X} = 3.34$, $SD = 0.44$) และด้านใส่ใจลูกค้าตามลำดับ ($\bar{X} = 3.28$, $SD = 0.46$) ตามลำดับ ส่วนอีก 3 ด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ ด้านนำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.49$) ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.50$) และด้านพัฒนาต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.12$, $SD = 0.46$) ตามลำดับ โดยมีระดับการรับรู้รวมด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.2$, $SD = 0.46$)

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านสมรรถนะบุคลากร

ตัวแปรสังเกตได้	(n = 219)		ระดับ	ลำดับ
	\bar{x}	SD		
ด้านความตระหนักในตนเอง	3.27	0.44	มาก	1
ด้านการมีกฎในตนเอง	3.23	0.40	ค่อนข้างมาก	2
ด้านแรงจูงใจ	3.21	0.44	ค่อนข้างมาก	3
ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น	3.15	0.49	ค่อนข้างมาก	4
ด้านทักษะด้านสังคม	3.10	0.46	ค่อนข้างมาก	5
รวม	3.19	0.44	ค่อนข้างมาก	

จากตารางที่ 4-3 พบว่าระดับสมรรถนะบุคลากร (IC) ที่วัดด้วยคุณลักษณะย่อย 5 ด้านนั้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีสมรรถนะบุคลากรอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านความตระหนักในตนเอง ($\bar{x} = 3.27$, $SD = 0.44$) และมีคุณลักษณะในอีก 4 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีความคิดเห็นมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีกฎในตนเอง ($\bar{x} = 3.23$, $SD = 0.40$) ด้านแรงจูงใจ ($\bar{x} = 3.21$, $SD = 0.44$) ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ($\bar{x} = 3.15$, $SD = 0.49$) และด้านทักษะด้านสังคม ($\bar{x} = 3.10$, $SD = 0.46$) ตามลำดับ โดยมีระดับสมรรถนะบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{x} = 3.19$, $SD = 0.44$)

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ด้านประสิทธิผลบุคลากร

ตัวแปรสังเกตได้	(n = 219)		ระดับ	ลำดับ
	\bar{x}	SD		
ด้านความสามารถ	3.20	0.42	ค่อนข้างมาก	3
ด้านทักษะ	3.10	0.40	ค่อนข้างมาก	6
ด้านความรู้	3.10	0.44	ค่อนข้างมาก	5
ด้านทัศนคติ	3.23	0.42	ค่อนข้างมาก	1
ด้านแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ	3.21	0.44	ค่อนข้างมาก	2
ด้านความตั้งใจ	3.15	0.47	ค่อนข้างมาก	4
รวม	3.16	0.43	ค่อนข้างมาก	

จากตารางที่ 4-4 พบว่าประสิทธิผลบุคลากร (IE) ที่วัดด้วยตัวชี้วัด 6 ด้านนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับประสิทธิผลบุคลากรอยู่ในระดับค่อนข้างมากทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับ จากด้านที่มีระดับประสิทธิผลบุคลากรจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านทัศนคติ ($\bar{X} = 3.23$, $SD = 0.42$) ด้านแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.44$) ด้านความสามารถ ($\bar{X} = 3.20$, $SD = 0.42$) ด้านความตั้งใจ ($\bar{X} = 3.15$, $SD = 0.47$) ด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.44$) และด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.40$) ตามลำดับ โดยมีระดับประสิทธิผลบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.43$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้ผลดังตารางที่ 4-3 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในกลุ่มตัวแปรเดียวกันทั้ง 3 ตัว ที่ประกอบไปด้วย การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากร และประสิทธิผลบุคลากร ซึ่งมีตัวแปรย่อยทั้งหมด 17 ตัวแปร พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยของตัวแปรเดียวกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกค่า ซึ่งถ้าพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อย พบว่า ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (OC) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยมีค่าอยู่ในช่วง 0.52 ถึง 0.77 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการคิดเรื่องนวัตกรรม และด้านนำการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.77$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมด้านรวมกันร่วมใจและใส่ใจลูกค้า ($r = 0.75$) และวัฒนธรรมด้านใส่ใจลูกค้าและพัฒนาต่อเนื่อง ($r = 0.74$) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะบุคลากร (CB) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยระหว่าง 0.57 ถึง 0.75 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดในสามอันดับต้น ได้แก่ คุณลักษณะด้านการมีกฎในตนเองและด้านแรงจูงใจ ($r = 0.75$) รองลงมา คือ คุณลักษณะด้านความตระหนักในตนเองและด้านการมีกฎในตนเอง และคุณลักษณะด้านการมีกฎในตนเองและด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์เท่ากัน ($r = 0.74$) และประสิทธิผลบุคลากร (IE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยระหว่าง 0.61 ถึง 0.82 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดคือ ด้านทัศนคติและด้านแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ ($r = 0.82$) รองลงมา คือ ด้านทักษะและด้านความรู้ รวมทั้งด้านทัศนคติและด้านความตั้งใจ ($r = 0.74$)

ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

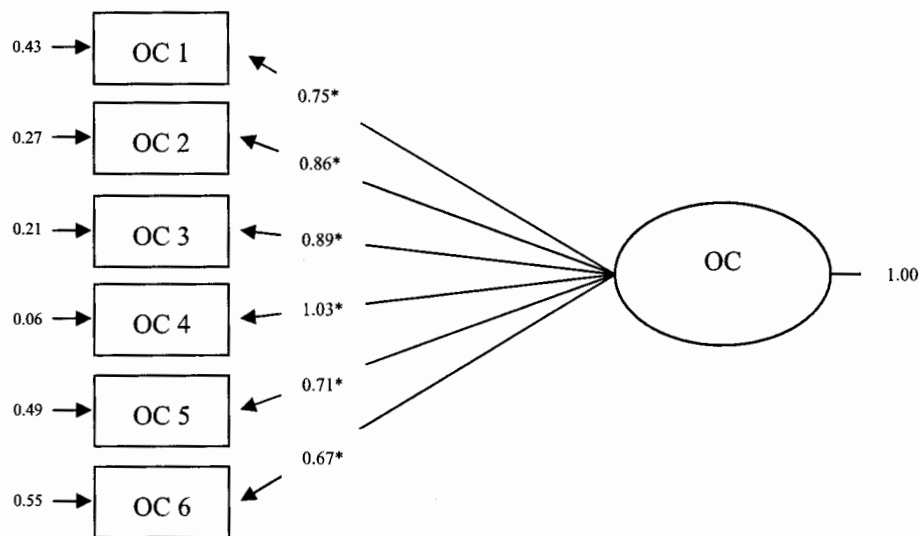
Pearson Correlations																		
	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	CB1	CB2	CB3	CB4	CB5	EI1	EI2	EI3	EI4	EI5	EI6	
OC1	1.00																	
OC2	0.64*	1.00																
OC3	0.65*	0.75*	1.00															
OC4	0.56*	0.65*	0.74*	1.00														
OC5	0.54*	0.60*	0.64*	0.73*	1.00													
OC6	0.52*	0.57*	0.57*	0.70*	0.77*	1.00												
CB1	0.64*	0.62*	0.55*	0.57*	0.65*	0.71*	1.00											
CB2	0.60*	0.66*	0.68*	0.70*	0.64*	0.66*	0.74*	1.00										
CB3	0.55*	0.57*	0.61*	0.63*	0.65*	0.69*	0.74*	0.75*	1.00									
CB4	0.52*	0.62*	0.58*	0.67*	0.67*	0.70*	0.69*	0.70*	0.68*	1.00								
CB5	0.53*	0.60*	0.63*	0.68*	0.64*	0.58*	0.57*	0.69*	0.58*	0.72*	1.00							
EI1	0.60*	0.51*	0.56*	0.59*	0.60*	0.59*	0.64*	0.69*	0.72*	0.56*	0.57*	1.00						
EI2	0.57*	0.54*	0.62*	0.69*	0.62*	0.61*	0.60*	0.70*	0.68*	0.67*	0.70*	0.72*	1.00					
EI3	0.55*	0.58*	0.57*	0.67*	0.63*	0.61*	0.61*	0.66*	0.65*	0.67*	0.63*	0.67*	0.74*	1.00				
EI4	0.59*	0.67*	0.61*	0.65*	0.66*	0.69*	0.75*	0.73*	0.75*	0.74*	0.59*	0.66*	0.66*	0.68*	1.00			
EI5	0.58*	0.62*	0.59*	0.65*	0.64*	0.66*	0.77*	0.71*	0.74*	0.72*	0.59*	0.64*	0.67*	0.71*	0.82*	1.00		
EI6	0.52*	0.56*	0.54*	0.55*	0.58*	0.58*	0.66*	0.65*	0.64*	0.66*	0.68*	0.61*	0.66*	0.62*	0.74*	0.71*	1.00	

* p < .05

ตารางที่ 4-6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดวัฒนธรรมองค์กร (OC)

ตัวแปรสังเกตได้	Standardized Solution	t	SE	R ²
OC 1	0.75	12.59*	0.03	0.57
OC 2	0.86	15.13*	0.02	0.73
OC 3	0.89	15.99*	0.03	0.79
OC 4	1.03	15.58*	0.03	1.06
OC 5	0.71	11.82*	0.03	0.51
OC 6	0.67	11.02*	0.03	0.45

*p < .05



Chi-Square = 3.32, df = 5, P-Value = 0.65, RMSEA = 0.00

*p < .05

ภาพที่ 4-1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร (OC)

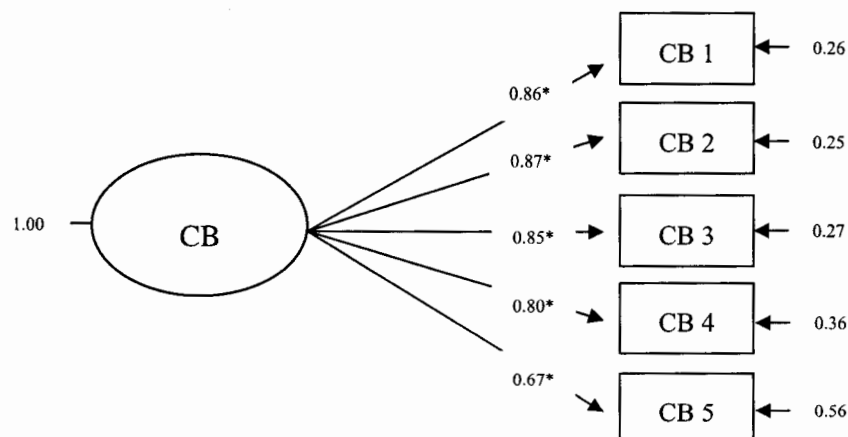
จากตารางที่ 4-6 และภาพที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรย่อย ทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ ด้านจิตใจมุ่งมั่น (OC 1) ด้านรวมกันร่วมใจ (OC 2) ด้านใส่ใจลูกค้า (OC 3) ด้านพัฒนาต่อเนื่อง (OC 4) ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม (OC 5) และด้านนำการเปลี่ยนแปลง (OC 6) นั้น แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทุกตัวเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีน้ำหนัก องค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบเท่ากับ 0.75, 0.86, 0.89, 1.03, 0.71 และ 0.67 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติ

($p < .05$) ทุกตัวแปร ทั้งนี้ ได้ปรับ โมเดลการวัดจนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ที่ 3.32 ค่า $df = 5$, $P\text{-Value} = 0.65$, $RMSEA = 0.00$ รวมถึงมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ที่ 0.66 แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ สามารถวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้จริง

ตารางที่ 4-7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดสมรรถนะบุคลากร (IC)

ตัวแปรสังเกตได้	Standardized Solution	t	SE	R ²
IC 1	0.86	-	-	0.74
IC 2	0.87	16.24*	0.02	0.75
IC 3	0.85	15.88*	0.02	0.73
IC 4	0.80	14.24*	0.03	0.64
IC 5	0.67	10.73*	0.03	0.44

* $p < .05$



Chi-Square = 0.27, $df = 3$, $P\text{-Value} = 0.96$, $RMSEA = 0.00$

* $p < .05$

ภาพที่ 4-2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดสมรรถนะบุคลากร (IC)

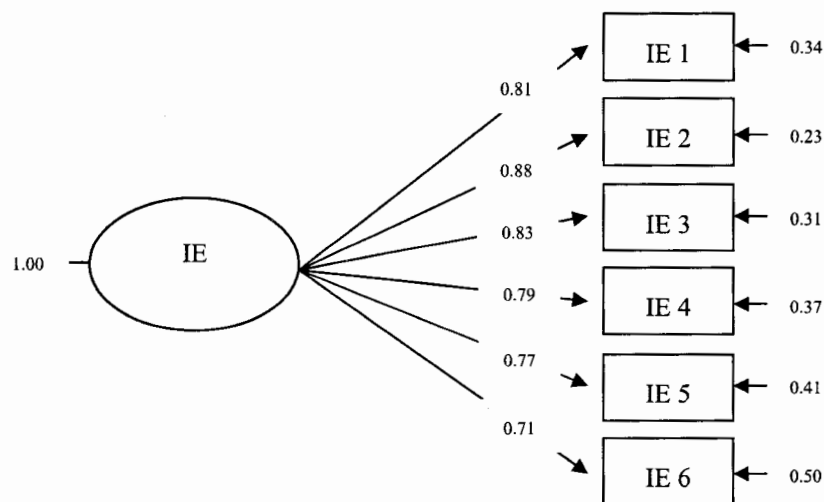
จากตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรย่อยทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ ด้านความตระหนักในตนเอง (IC 1) ด้านการมีกฎในตนเอง (IC 2) ด้านแรงจูงใจ (IC 3) ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (IC 4) และด้านทักษะด้านสังคม (IC 5) นั้น แสดงให้เห็นว่าตัวแปร

ทุกตัวเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของสมรรถนะบุคลากร โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.87, 0.85, 0.80 และ 0.67 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกตัวแปร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ปรับโมเดลการวัดจนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของ โมเดลให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่าสถิติ ไค-สแควร์ที่ 0.27, $df = 3$, $P\text{-Value} = 0.96$, $RMSEA = 0.00$ รวมถึงมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ที่ 0.09 แสดงว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลสมรรถนะบุคลากรมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้ สามารถวัดสมรรถนะบุคลากรได้จริง

ตารางที่ 4-8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดประสิทธิผลบุคลากร (IE)

ตัวแปรสังเกตได้	Standardized Solution	t	SE	R ²
IE 1	0.81	-	-	0.66
IE 2	0.88	14.76*	0.02	0.77
IE 3	0.83	13.82*	0.03	0.69
IE 4	0.79	12.89*	0.03	0.63
IE 5	0.77	12.22*	0.03	0.59
IE 6	0.71	11.12*	0.03	0.50

* $p < .05$



Chi-Square = 6.25, $df = 5$, $P\text{-Value} = 0.28$, $RMSEA = 0.03$

* $p < .05$

ภาพที่ 4-3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดประสิทธิผลบุคลากร (IE)

จากตารางที่ 4-8 และภาพที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรย่อย ทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ ด้านความสามารถ (IE 1) ด้านทักษะ (IE 2) ด้านความรู้ (IE 3) ด้านทัศนคติ (IE 4) ด้านแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศ (IE 5) และด้านความตั้งใจ (IE 6) นั้น แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทุกตัวเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงของประสิทธิผลบุคลากร โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.81, 0.88, 0.83, 0.79, 0.77 และ 0.71 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกตัวแปร ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับโมเดลการวัดจนค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีค่าสถิติไค-สแควร์ที่ 6.25, $df = 5$, $P\text{-Value} = 0.28$, $RMSEA = 0.03$ รวมถึงมีค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ที่ 1.25 แสดงว่าโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลด้านประสิทธิผลบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้ สามารถวัดประสิทธิผลบุคลากรได้จริง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ผลการวิเคราะห์ในตอนนี้นำเสนอแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามสมมติฐานพร้อมทั้งนำเสนอค่าสถิติ แสดงค่าอิทธิพล และความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามสมมติฐานแสดงดังตารางที่ 4-9 และภาพที่ 4-4

ตารางที่ 4-9 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

ตัวแปรผล	สมรรถนะบุคลากร			ประสิทธิผลบุคลากร		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
วัฒนธรรมองค์การ	0.95*	-	0.95*	0.94*	1.21*	-0.27
	(0.08)		(0.08)	(0.08)	(0.37)	(0.36)
สมรรถนะบุคลากร	-	-	-	1.27*	-	1.27*
	-	-	-	(0.38)	-	(0.38)

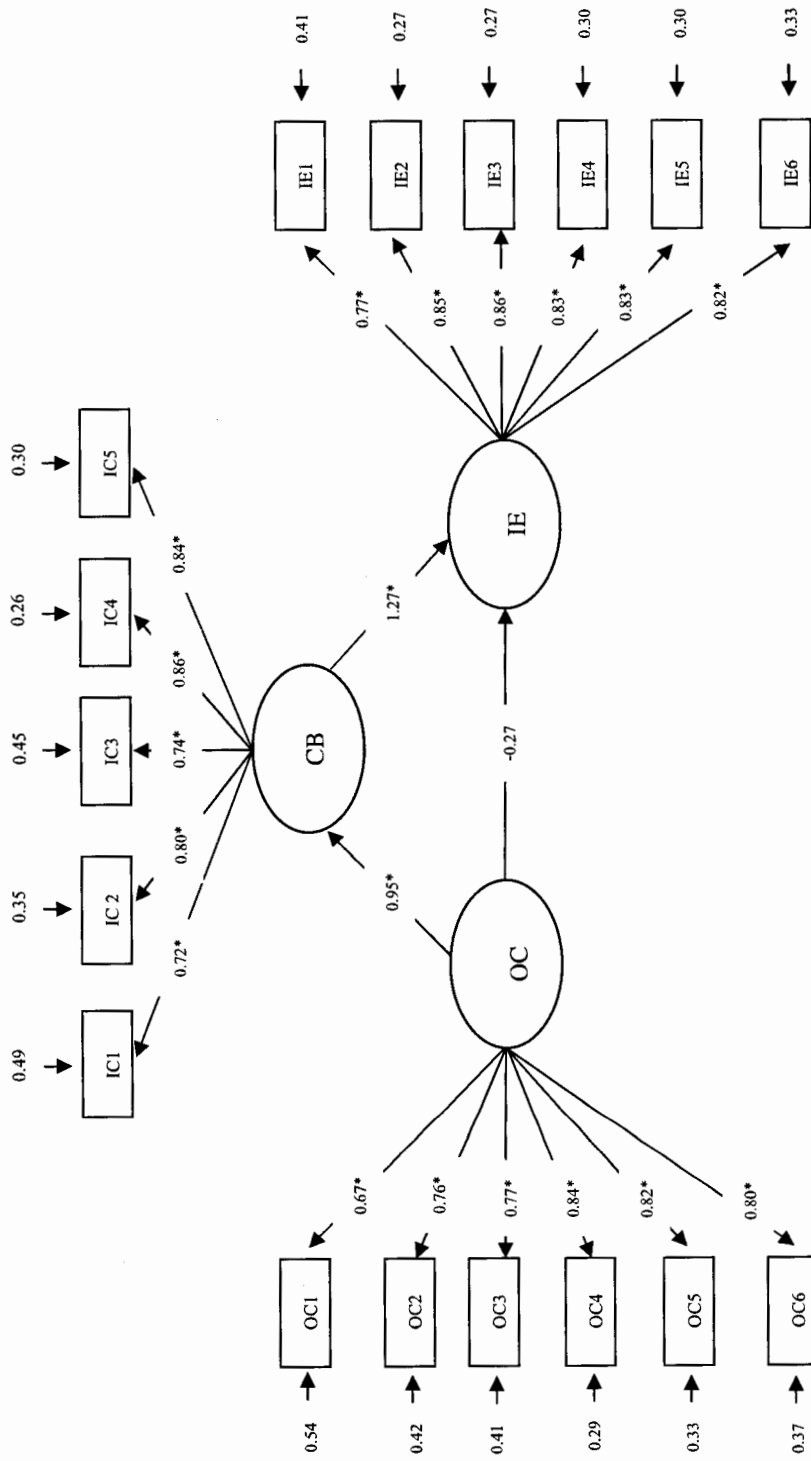
* $p < .05$

ค่าสถิติไค-สแควร์ = 117.48, $p = 0.03$, $df = 92$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.90$, $SRMR = 0.02$,
 $RMSEA = 0.03$, $CFI = 1.00$, $R^2 = 0.89$

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามตารางที่ 4-6 และภาพที่ 4-4 ปรากฏว่า ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 117.48 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.03 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 92 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว ($AGFI$) เท่ากับ 0.90 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ ($RMSEA$) เท่ากับ 0.03 แสดงว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลบุคลากร (IE) เท่ากับ 0.89 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) และสมรรถนะบุคลากร (CB) สามารถอธิบายประสิทธิผลบุคลากร (IE) ได้ร้อยละ 89

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากร (IE) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร (IE) คือสมรรถนะบุคลากร (IC) ซึ่งมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 1.27 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และพบว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) นั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร (IE) โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.27 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลบุคลากร (IE) เท่ากับ 1.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านสมรรถนะบุคลากร (IC) แสดงว่าประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานนั้นได้รับอิทธิพลจากการกำหนดสมรรถนะบุคลากร ซึ่งสมรรถนะบุคลากรได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การอีกทอดหนึ่ง แต่วัฒนธรรมองค์การนั้น ไม่ได้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานโดยตรง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้



Chi-Square = 117.48, df = 92, P-value = 0.03, RMSEA = 0.03

*p < .05

ภาพที่ 4-4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพบุคลากรกลุ่มบริษัทโทรคมนาคมในจังหวัดระยองตามสมมติฐานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานใหม่ว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเงื่อนไขในการกำกับสมรรถนะบุคลากร โดยเป็นเงื่อนไขร่วมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า สมรรถนะองค์การเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ และสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันทำให้ลอกเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นในระยะยาวแล้วปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์การจึงไม่ใช่สินค้าหรือบริการแต่จะเป็นสมรรถนะขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคคลโดยตรงเพราะถ้าบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะที่ดีแล้วจะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ที่องค์การต้องการ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson et al. (1997) ที่มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ องค์การที่มีประสิทธิผล จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 1-2) ซึ่งจากการแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ โมเดลปฏิสัมพันธ์ ดังตารางที่ 4-8 และภาพที่ 4-5

ตารางที่ 4-10 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

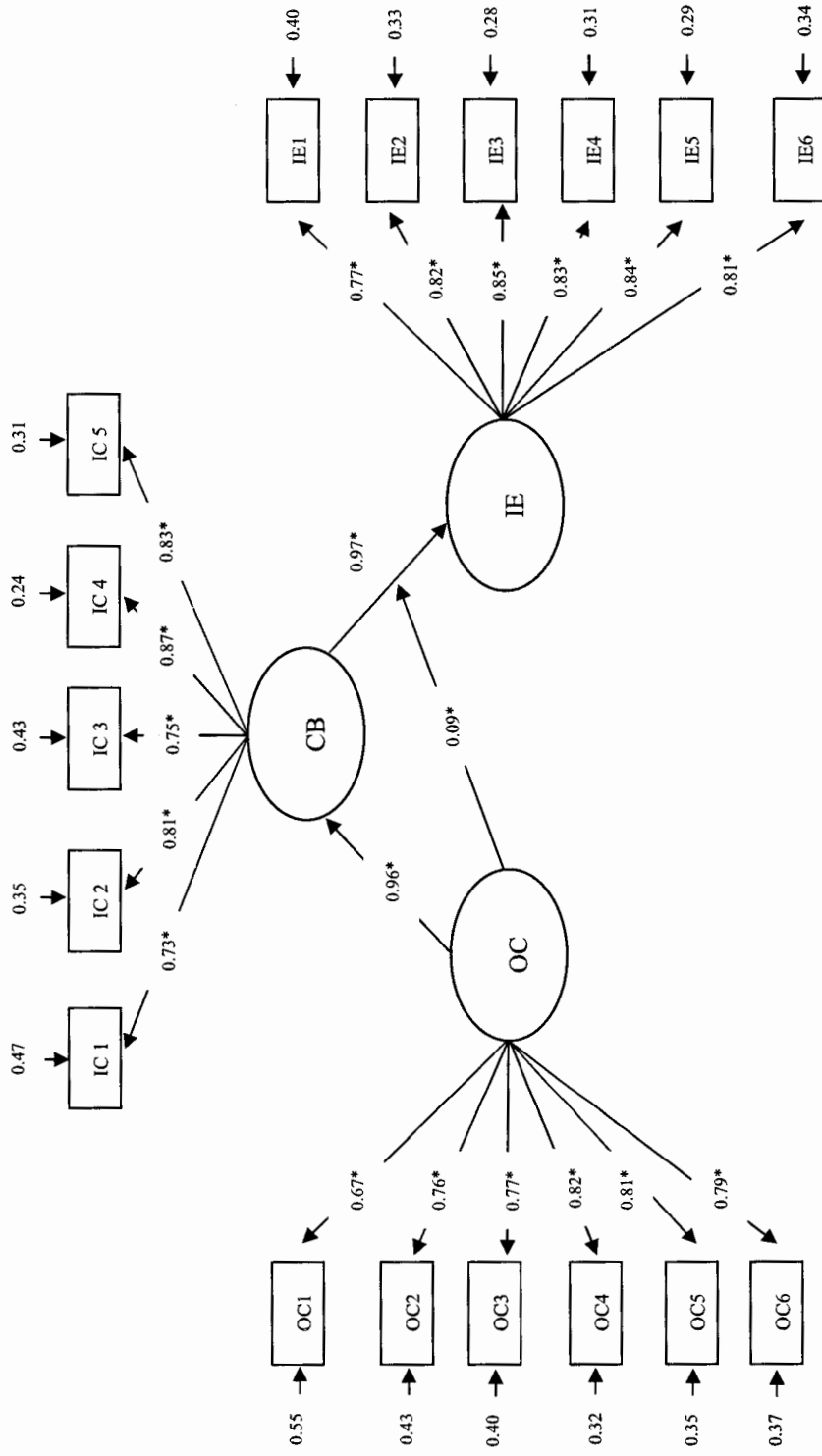
ตัวแปรผล	สมรรถนะบุคลากร			ประสิทธิผลบุคลากร		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE
วัฒนธรรมองค์การ	0.96*	-	0.96*	0.94*	0.94*	-
	(0.08)	-	(0.08)	(0.07)	(0.07)	-
สมรรถนะบุคลากร	-	-	-	0.97*	-	0.97*
	-	-	-	(0.09)	-	(0.09)
วัฒนธรรมองค์การ	-	-	-	0.09*	-	0.09*
ร่วมกับสมรรถนะ	-	-	-	(0.03)	-	(0.03)
บุคลากร						

* $p < .05$

ค่าสถิติไค-สแควร์ = 119.81, $p = 0.12$, $df = 103$, $GFI = 0.94$, $AGFI = 0.90$, $SRMR = 0.02$, $RMSEA = 0.02$, $CFI = 1.00$, $R^2 = 0.94$

ผลการวิเคราะห์โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามตารางที่ 4-7 และภาพที่ 4-5 ปรากฏว่า ผลการตรวจสอบค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 119.81 โดยมีค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.12 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 103 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.90 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.02 แสดงว่า โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพบุคลากร (IE) เท่ากับ 0.94 แสดงว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร (CU_COM) นั้น สามารถอธิบายประสิทธิผลบุคลากร (IE) ได้ถึงร้อยละ 94 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร (IE) พบว่า มีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.09 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

จากผลการวิเคราะห์โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองนี้เอง แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขในการกำกับสมรรถนะบุคลากร จะสามารถส่งผลถึงประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานได้เป็นอย่างดี



Chi-Square = 119.81, df = 103, P-value = 0.12, RMSEA = 0.02

*p < .05

ภาพที่ 4-5 โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโทรคมนาคมในจังหวัดระยอง ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานของการวิจัยมี 2 ข้อคือ 1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลบุคลากร ผ่านสมรรถนะบุคลากร และมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง และ 2. สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง จำนวน 240 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำตัวแปรมาทำการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษาเฉพาะตัวแปรที่ได้สังเคราะห์จากแนวคิดสำคัญของนักวิชาการเท่านั้น ได้แก่

1. ตัวแปรแฝงภายนอก คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ จิตใจมุ่งมั่น รวมกันร่วมใจ ใส่ใจลูกค้า พัฒนาต่อเนื่อง คิดเรื่องนวัตกรรม และนำการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรแฝงภายในมี 2 ตัวแปร คือ สมรรถนะบุคลากร (Individual competency) ตามแนวคิดของ Boyatzis (1999) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ความตระหนักในตนเอง การมีกฎในตนเอง แรงจูงใจ การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ทักษะด้านสังคม และตัวแปรประสิทธิผลบุคลากร (Individual efficiency) ตามแนวคิดของ Gibson et al. (1997) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด แรงจูงใจ และความตั้งใจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยตัวแปรเพศ อายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรง

ของเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า $IOC \geq 0.50$ มาใช้ และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.97

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

สรุปผล

สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อประสิทธิผลบุคลากร โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสมรรถนะบุคลากร แสดงว่า หากพนักงานมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ก็จะส่งผลต่อสมรรถนะบุคลากร และเมื่อพนักงานมีสมรรถนะบุคลากรตามที่กำหนด ก็จะส่งอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานอีกทอดหนึ่ง
2. สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อประสิทธิผลบุคลากร แสดงว่าสมรรถนะบุคลากรที่พนักงานแสดงออก ผ่านพฤติกรรมตัวแปรสังเกตได้นั้น ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร ดังนั้น หากองค์การสามารถกำหนดสมรรถนะบุคลากรได้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ ก็จะส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิผลในระดับบุคลากรตามไปด้วย
3. จากผลการวิเคราะห์ค่าทางสถิติพบว่า ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร แสดงว่าประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานนั้น ได้รับอิทธิพลจากการกำหนดสมรรถนะบุคลากร ซึ่งสมรรถนะบุคลากรได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การอีกทอดหนึ่ง แต่ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การนั้น ไม่ได้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานโดยตรง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

4. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างไม่สมบูรณ์ โดยโมเดลนี้สามารถอธิบายสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกต่อประสิทธิผลบุคลากร โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสมรรถนะบุคลากร รวมถึงสมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อประสิทธิผลบุคลากร แต่ไม่สามารถอธิบายถึงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรที่ได้รับอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์การได้

5. โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงว่า โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองนี้ สามารถอธิบายถึงสาเหตุของประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองได้เป็นอย่างดี ตามข้อบ่งชี้ของตัวแปรทุกตัว

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นด้วยด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีระดับการรับรู้มากในด้านจิตใจมุ่งมั่น ด้านรวมกันร่วมใจ และด้านใส่ใจลูกค้า และมีความเห็นด้วยค่อนข้างมากในด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านคิดเรื่องนวัตกรรม และด้านพัฒนาต่อเนื่อง ส่วนในด้านสมรรถนะบุคลากรนั้น กลุ่มตัวอย่างมีระดับสมรรถนะบุคลากรโดยรวมค่อนข้างมาก โดยมีสมรรถนะบุคลากรในระดับมากในด้านความตระหนักในตนเอง และอีก 4 ด้านที่เหลือคือ ด้านการมีกฎในตนเอง ด้านแรงจูงใจ ด้านการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น และด้านทักษะด้านสังคมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนตัวแปรด้านประสิทธิผลบุคลากรนั้น กลุ่มตัวอย่างมีระดับประสิทธิผลบุคลากรด้านทัศนคติ ด้านแรงจูงใจ ด้านความสามารถ ด้านความตั้งใจ เครียด ด้านความรู้ และด้านทักษะค่อนข้างมากในทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรเชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบย่อยของตัวแปรเชิงสาเหตุประสิทธิผลบุคลากรทั้ง 17 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) และพบว่า องค์ประกอบย่อยของสมรรถนะบุคลากรทั้ง 10 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกคู่ ($r = 0.57 - 0.75$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การมีกฎในตนเอง

และแรงจูงใจ ($r = 0.75$) องค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกคู่ ($r = 0.53-0.77$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การคิดเรื่องนวัตกรรมและการนำการเปลี่ยนแปลง ($r = 0.77$) และองค์ประกอบย่อยของประสิทธิผลบุคลากรทั้ง 15 คู่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ทุกคู่ ($r = 0.61 - 0.74$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ทักษะและความรู้ รวมถึง ทักษะคิดและความตั้งใจเด็ด ($r = 0.74$)

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ตามวัตถุประสงค์ผลการตรวจสอบ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในแต่ละตัวแปรแฝงอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงว่า โมเดลสามารถอธิบายถึงสาเหตุประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลวิเคราะห์แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรสามารถอธิบายประสิทธิผลบุคลากรได้ร้อยละ 89 เพียงแต่มีความไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในข้อ 1.2 ที่ตั้งไว้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ซึ่งทางผู้วิจัยได้นำเสนอเพิ่มเติมในรูปแบบโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ซึ่งหลังจากได้ทำการทดสอบตัวแปรใหม่ คือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร พบว่าสมมติฐานที่ตั้งขึ้นใหม่นี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรนั้น สามารถอธิบายประสิทธิผลบุคลากรได้ร้อยละ 94 ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 สรุปผลการวิจัยตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1 สมมติฐานทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ข้อย่อย ได้แก่	
1.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลบุคลากร ผ่านสมรรถนะบุคลากร	ยอมรับ
1.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง	ไม่ยอมรับ
2 สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง	ยอมรับ

อภิปรายผล

จากโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองตามสมมติฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับเส้นทางระหว่างตัวแปรแฝงไว้ 2 ข้อ ผลการวิจัยพบส่วนที่สอดคล้องกับสมมติฐาน ดังนี้

1. สมมติฐานข้อ 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ข้อย่อย พบว่ามีสมมติฐานย่อย 1 ข้อที่มีความสอดคล้อง นั่นคือ ข้อ 1.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลบุคลากร ผ่านสมรรถนะบุคลากร โดยผลการวิจัยประเด็นนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน ซึ่งอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมพบว่าตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร โดยส่งอิทธิพลอ้อมผ่านตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร แสดงว่าประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานนั้น ได้รับอิทธิพลจากการกำหนดสมรรถนะบุคลากร ซึ่งสมรรถนะบุคลากรได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การอีกทอดหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการที่บริษัทจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจ มีค่านิยมร่วมกัน และมีวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ นำไปสู่การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร และปฏิบัติการได้อย่างมี

ประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (सानนท์ อนันตทานนท์, สารทิศ สกฤต, ฉลอง ทับศรี และจำเนียร จวงตระกูล, 2553, หน้า 34)

แต่เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงด้านวัฒนธรรมองค์การนั้น พบว่าวัฒนธรรมองค์การ (OC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร (IE) ของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานย่อยข้อที่ 1.2 ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ นั่นคือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยผลการวิจัยพบว่าไม่มีอิทธิพลรวมเท่ากับ -0.27 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ซึ่งในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลเพิ่มเติม โดยการสร้างสมมติฐานใหม่ และพัฒนาต่อเป็นโมเดลปฏิสัมพันธ์ ซึ่งจะอภิปรายในตอนท้ายของการอภิปรายผลงานวิจัยนี้

2. สมมติฐานข้อ 2 กำหนดว่า สมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยผลการวิจัยประเด็นนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน ซึ่งอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากร คือ ตัวแปรแฝงสมรรถนะบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชายุทธ นิมนวล (2555) ศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคคลกับประสิทธิผลองค์กร โดยผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรทุกหัวข้อ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland (1975) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ โดย Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือและได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (Core competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

3. ในส่วนของผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ได้แก่ สมมติฐานย่อยข้อที่ 1.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ซึ่งค้นพบงานวิจัยบางส่วนที่อ้างถึงความไม่สัมพันธ์กันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาของ Rousseau (1990) เกี่ยวกับข้อจำกัดในการตรวจวัดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีการระบุในตอนท้ายของผลการวิจัยว่า ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึงได้ทดลองพัฒนาโมเดลสำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ โดยใช้ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร โดยอ้างอิงแนวคิดจากงานวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ

สมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของเรา ชูสุวรรณทักกล่าวว่า สมรรถนะองค์การเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ทำให้ลอกเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นในระยะยาวแล้วปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์การจึงไม่ใช่สินค้าหรือบริการแต่จะเป็นสมรรถนะขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคคลโดยตรงเพราะถ้าบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะที่ดีแล้วจะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ที่องค์การต้องการ (เรชา ชูสุวรรณ, 2550, หน้า 1-2) และตั้งสมมติฐานใหม่ว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเงื่อนไขในการกำกับสมรรถนะบุคลากร และเป็นเงื่อนไขร่วมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร โดยได้นำเสนอในรูปแบบโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลบุคลากร เท่ากับ 0.94 แสดงว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรสามารถอธิบายประสิทธิผลบุคลากรได้ร้อยละ 94 และเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงประสิทธิผลบุคลากรพบว่ามียุทธผลรวมเท่ากับ 0.09 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขในการกำกับสมรรถนะบุคลากร จะสามารถส่งผลถึงประสิทธิผลบุคลากรของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลบุคลากรผ่านสมรรถนะบุคลากร และสมรรถนะบุคลากรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร องค์การจึงควรให้ความสำคัญ ส่งเสริม และกระตุ้นให้พนักงานมีความเข้าใจ เพิ่มระดับการรับรู้ และการมีส่วนร่วมในวัฒนธรรมองค์การอย่างสม่ำเสมอ โดยเริ่มปลูกฝังการรับรู้ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้สามารถปรับตัว และยึดถือวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้งสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำสำหรับพนักงาน เช่น กิจกรรมการสร้างทีมงาน (Team building) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมไปในแนวทางที่องค์การต้องการและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

แต่ในขณะเดียวกันผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยนี้ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร แต่หลังจากผู้วิจัยได้ทดสอบโมเดลปฏิสัมพันธ์พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขในการกำกับสมรรถนะบุคลากร โดยเป็นเงื่อนไขร่วมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหากองค์การให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานเกิดการรับรู้ที่ดี และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การได้นั้น ก็จะส่งผลทางอ้อมให้เกิดประสิทธิผลบุคลากรได้ โดยองค์การควรนำวัฒนธรรมองค์การมาเป็นตัวกำกับในการสร้างระบบสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง และนำปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การ มาเป็นปัจจัยหลักในการทบทวนสมรรถนะของพนักงานเสมอ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การต้องการ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของพนักงาน รวมถึงองค์การได้เป็นอย่างดี

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 โมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยองในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั่วไปเท่านั้น ควรมีการนำโมเดลปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การร่วมกับสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรนี้ไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างแบบหลากหลายระดับ (Multilevel) เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูล และความคิดเห็นทั้งในส่วน of พนักงานทั่วไป และพนักงานในระดับตัวแทนบริษัทฯ เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย หรือกระจายนโยบายทางด้านวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะบุคลากร และประสิทธิผลบุคลากรสู่การปฏิบัติจริงในองค์การ

2.2 ปรับรูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสม (Mixed-method) เพื่อสร้างความกระจ่างในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และสามารถตอบคำถามงานวิจัย รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวัง หรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรได้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อเป็นการยืนยันความถูกต้องของโมเดล

2.3 เพิ่มขอบเขตการศึกษาประสิทธิผลให้มากขึ้น เช่น การศึกษาประสิทธิผลในระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ เพื่อให้เห็นภาพรวมของประสิทธิผลในขอบเขตที่ใหญ่ขึ้น รวมถึงพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากร กลุ่ม หรือองค์การ อาทิ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กนกพันธุ์ โลกุตรวงศ์. (2012). ประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร. วารสาร TPA News, 182, 45.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2557). รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2557 และแนวโน้มปี 2558. 119. เข้าถึงได้จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2014.pdf/
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส ไตรมาส 1 ปี 2558 (มกราคม - มีนาคม 2558). 119. เข้าถึงได้จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/r_janmar58.pdf/
- กรณีการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชันแนล.
- ชนิดา บุรินทร์ชนฉัตร. (2557, 12 มิถุนายน). ผู้จัดการบุคคล. สัมภาษณ์.
- ชลิดา คงเมือง. (2548). ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์. (2549). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. ใน เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, หน้า 49-50, กรุงเทพฯ: ปูนซิเมนต์ไทย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มา รู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงจันทร์ สาระอาภรณ์. (2544). การรับรู้ของบุคลากรที่ดำเนินงานในโครงการพัฒนาสุขภาพจิตผู้สูงอายุในโรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเวชศาสตร์ชุมชน, คณะแพทยศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนชัย ไชยเศรษฐ . (2552). ค่านิยม ขององค์กร. เข้าถึงได้จาก http://www.medtechtoday.org/index.php?option=com_content&task=view&id=421&Itemid=45

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นวลละออง แสงสุข. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวัฒนธรรมองค์กร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 2(2), 17.
- นิคม อ่อนละมัย. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ของพนักงานกลุ่มปีโตรเคมี*. สารนิพนธ์พัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- เบญญาภา ชูดีวัฒนากุล. (2552). *การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรธุรกิจผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปภัศ มากำจันทร์. (2552). *การรับรู้ภาพลักษณ์ทัศนคติความน่าไว้วางใจและการตัดสินใจในการให้ความร่วมมือกับบริษัทบุหรี่ยของเจ้าหน้าที่รัฐ*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารนักบริหาร*, 31(4), 169.
- ปรีชายุทธ นิ่มนวล. (2555). *สมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พร ภิเชก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรนารี โสภานบุตร. (2555). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรมระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. (2555). *การวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: มินิ เซอร์วิส ซัพพลาย.

- พิชญ์พรหม พุทธิมา. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองที่มีพื้นฐานจากองค์การ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เข้าออฟเคอร์มีส์.
- พิทยา บวร. (2540). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภคพล จันต๊ะคาด. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานวางแผน จัดหา และค้าวัตถุดิบ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรภรณ์ เนินกร่าง. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ฟิลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ, 27(1), 42-44.
- รอบบินส์ เอส. พี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ไกลเคอร์, เจฟฟรีย์ เค., โฮเซอูส เอ็ม., (2552). วัฒนธรรม โคโยต้า. (ศรัชัย จาติกวณิช, แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: แปซิฟิก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. คุยฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *จากการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สารทิส สกุลคู, ฉลอง ทับศรี และसानนท์ อนันตานนท์. (2553). วัฒนธรรมองค์การบริษัท พีทีที ยูทิลิตี้ จำกัด. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, 6, 32-59.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก www.cnt.obec.go.th/ge1/data/obce.pdf
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=460
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=461
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *อุตสาหกรรมเคมีและพลาสติก*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ftiprovince.or.th/province/province.aspx?id=9&data=3>
- สำนักพัฒนาระบบบริหารสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=461
- สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2551). การสร้างวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศ. *Productivity World*, 13(74), 22
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพัตร์ พิบูลย์. (2552). *การพัฒนาเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ในงานวิจัย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/238980>

- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภพันธ์ โศตยาบ. (2552). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานประจำ โรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อริยา ธัญพีช. (2554). กว่าจะเป็นวัฒนธรรมมหิดล: สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน. *เวบบ์ทีกสิริราช*, 4(2), 53-54.
- อรุณกิจ สิทธิชัย. (ม.ป.ป). อุตสาหกรรมปิโตรเคมีตอนที่ 1 ตอน “กำเนิดปิโตรเลียม”. *วารสารสำนักจัดการคุณภาพน้ำ กรมควบคุมมลพิษ*.1. เข้าถึงได้จาก <http://wqm.pcd.go.th/water/images/stories/industry/journal/2555/june/petrochemical.pdf>.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2553). การจัดทำเส้นทางการศึกษาบูรณาการระหว่างวิชาชีพและความสามารถ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2555). *Competency-based training road map (TRM)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Bartol, K. M. & Martin, D.C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. London: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 6.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K.S. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). In *Handbook of Emotional Intelligence*, (p. 4), San Francisco: Jossey-Bass.
- Catlin, K., & Matthews J., (2002). *Building the awesome organization: Six essential components that drive entrepreneurial growth*. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Cronbach, J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 885-892.
- Cronbach, L.S. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.) New York: Harper Collins.

- Cui Xiaoming & Hu Junchen. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 30-33.
- Deal, T. I., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wiley.
- Denison, D. R., (1990). *Corporate culture and organisational effectiveness*. New York: Wiley.
- Gibson, J. L., Inancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske R. (2012). *Organizational: behavior, structure, processes*. (14th ed). New York: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. & Baron, A. R., (1997). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work* (6 th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gregory, A. (1983). *Fact and context in ethnography: The samoa controversy*. Special issue of *Canberra Anthropology*, 6(1), 1-97.
- Hampden, T. C. (1994). *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. H. (1991). *Culture and organization: Software of the mind*. London: McGraw- Hill.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California: Sage.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Introduction: Five key issues in understanding and changing culture. In R. H. Kilman, M.J. Saxton, & R. Serpa (Eds), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 1-16). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). The concept of culture. In R. Linton (Ed.). *The science of man in the world culture*. (pp. 78-105). New York. Columbia University Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A., (2004). *Organizational behavior*. (6th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lawless, D. J. (1979). *Organizational behavior* (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Locke, E. A., & Latham, A. (1979). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Lussier, R. N., & Achua, C.F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: Thomson Higher Education.
- McClelland, D.C., (1975). *A competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Mundel, M. E., (1983). *Improving productivity and effectiveness*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Olu Ojo. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 395-396.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35(6), 58-64.
- Peters, T. J. & Waterman, (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Ravasi, D., & Schultz, M., (2006) .Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Robbins, S. P. (2001). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. (3rd ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. (1991). Quantitative assessment of organizational culture. *Group and Organizations Studies*, 15(4), 448-460.
- Runyon, K. E. (1977). *Consumer behavior and practice of marketing*. Ohio: South-Western.
- Saa-Perez, P. D. & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The international Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Saffold, G.S. (1998). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond strong culture. *The Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 980-982.
- Shuler, R. S. & Jackson, S. E. (2006). *Human resource management: International perspective*. Singapore: Thomson South-Western.

- Smircich, L., (1983). Concept of culture and organization analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-338.
- Smircich, L., & Calas , M. (1987). *Organizational culture: A critical assessment*. In F. Jablin et al. (eds.). *Handbook of organizational communications*. London: Sage.
- Sun, S. (2008). Organization culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 140-141.
- Van Maanen, J. (1979), *Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface*. In J. Van Maanen (Eds.). *Qualitative Methodology*. (pp. 520-526). Beverly Hills: Sage Publications.
- Whiteley, A., & Whiteley, J. (2007). *Core values and organizational change: Theory and Practice*. New Jersey: World Scientific.
- Yamane, T. (1970). *Statistic: An introductory analysis* (2nd ed). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
2. หนังสือรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๖๗๒

วันที่ ๑๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์รุ่งรงค์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากร
ของกลุ่มปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้
อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์แพ้นิ นนทศักดิ์)
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๒๖๐๓.๑/ ๖๕๕๗



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๖ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์นรงค์ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ
กลุ่มปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.ทิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๕๒๙๘



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสนธยา เผ่าดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์นรงค์ รหัสประจำตัว ๕๕๔๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชา ได้เสนอวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลประกอบการของ
กลุ่มโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.พิมพ์วิมล วัฒนาทรงยศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๕๑๙๖



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณวิจิต จิตมหารินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์บรงค์ รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอนิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของ
กลุ่มปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.พิมพ์วิณี วัฒนาทรงยศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๕๗๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณนิคม อ่อนละมัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์รุ่งรงค์ รหัสประจำตัว ๕๕๔๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรของ
กลุ่มปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕

ที่ ๐๒๕/๒๕๕๗



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเลียมในจังหวัดระยอง

ผู้วิจัย นางสาววิลาสินี ศักดิ์นรงค์

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าว เป็นไปตามหลักการของจริยธรรมในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิด สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่กลุ่มตัวอย่างและผู้เข้าร่วมการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในข้อบช่ายของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาภายใน ๑ ปี

ออกให้ ณ วันที่ ๑๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๕๕๗



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน คุณวิชุด พูนพัฒนาทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววิลาสินี ศักดิ์นรงค์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๐๐๘๓ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชา ได้เสนอวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพบุคลากรของ
กลุ่มปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โดยมี ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ
พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน ๑๓๙ คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน ๑๐๑ คน รวมทั้งสิ้น ๒๔๐ คน

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๗

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ และสมรรถนะบุคลากร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบุคลากรของกลุ่มบริษัทปิโตรเคมีในจังหวัดระยอง โปรดตอบข้อมูลทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งคำตอบที่ได้จะใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

ระหว่าง 25 – 34 ปี

ระหว่าง 35 – 44 ปี

ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ระดับปฏิบัติการ

ระดับบริหาร

4. ประสบการณ์การทำงานกับบริษัท

0 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

โปรดพิจารณาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของท่าน และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้			
		มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
		4	3	2	1
จิตใจมุ่งมั่น (Commitment) วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความเป็นเจ้าของร่วม ความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่ปิดบัง และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือดักเตือนในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง					
1	ท่านตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ				
2	ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด				
3	ท่านปฏิบัติงานสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้				
4	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่โยนความผิดให้กับผู้อื่น				
5	ท่านว่ากล่าวตักเตือนเมื่อเห็นพนักงานคนอื่นทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง				
รวมกันร่วมใจ (Collaboration) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการประสานงาน การแสดงความร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร การร่วมกันแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ใช่อารมณ์เหนือเหตุผล และไม่คิดแต่เรื่องของตนเอง					
6	ท่านส่งเสริมการประสานงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน				
7	ท่านแบ่งปันข้อมูล และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น				
8	ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาขององค์การร่วมกัน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้			
		มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
		4	3	2	1
9	ท่านเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง				
10	ท่านใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น				
<p>ใส่ใจลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความใส่ใจต่อปัญหา การสร้างความมั่นใจและพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การเข้าไปรับรู้ปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหา การให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยความเต็มใจ</p>					
11	ท่านคำนึงเสมอว่าหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า				
12	ท่านมีแนวทางเชิงรุกในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า				
13	ท่านให้บริการลูกค้าทั้งในและนอกองค์กรด้วยความเต็มใจ ใช้กิริยาจาที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส				
14	ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่า และเกิดประโยชน์ต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร				
15	ท่านแบ่งปันข้อมูลความต้องการของลูกค้าให้กับทุกหน่วยงานเพื่อร่วมกันหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ				
<p>พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการใส่ใจศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การทำความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เรียนรู้และค้นหาความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง การคาดเดาปัญหาในอนาคตและหาทางป้องกัน การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้รอบด้านและไม่เกียจงาน</p>					
16	ท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ หรือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				
17	ท่านให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียด ทั้งด้านทฤษฎีหรือปฏิบัติ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
18	ท่านเรียนรู้วิธีค้นหาความก้าวหน้าทางด้านความรู้ เทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ				
19	ท่านคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและหาทางป้องกัน โดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน				
20	ท่านศึกษาบททวนงานที่ทำเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง				
21	ท่านอาสาเข้าร่วมการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร				
<p>คิดเรื่องนวัตกรรม (Chasing Innovation) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความกล้าในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ การคิดนอกกรอบ มีความใฝ่รู้ กล้าคิด คิดเชิงบวก คิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความกล้าตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่ย่อท้อเมื่อผลการทำงานล้มเหลว ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าทดลองทำ ยอมรับและเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด</p>					
22	ท่านกล้านำเสนอความคิดใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น				
23	ท่านไม่ย่อท้อหรือรู้สึกพ่ายแพ้เมื่อผลการปฏิบัติงานล้มเหลว				
24	ท่านไม่มองคนที่คิดแตกต่างว่าเป็นพวกเจ้าปัญหาหรืออยากเด่น				
25	ท่านกล้าทดลองทำ และเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด				
<p>นำการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการกล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ให้อภัย กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีการปรับตัวเข้ากับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมได้ด้วยตัวเอง มีพลังผลักดันและมีแรงจูงใจในตนเองที่จะทำงานและเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ</p>					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
26	ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่าง				
27	ท่านติดตาม และให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร				
28	ท่านเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดีต่อการเปลี่ยนแปลง				
29	ท่านสร้างแรงจูงใจในตนเองที่จะทำงาน และเอาชนะปัญหาอุปสรรค ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากผู้อื่น				

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

โปรดพิจารณาระดับสมรรถนะในการทำงาน และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับ
ขีดความสามารถที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ข้อ	ข้อความ	ระดับสมรรถนะ			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
ความตระหนักในตนเอง (Self – Awareness) หมายถึง การรู้ถึงความรู้สึกของตัวเราที่เกิดขึ้นในแต่ละ ลักษณะ แล้วนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ รวมถึงการประเมินความสามารถของตน ได้ตรงความ เป็นจริง และมีความมั่นใจในตนเอง					
1	ท่านรับรู้และตระหนักถึงศักยภาพของตนเองตาม ความเป็นจริง				
2	ท่านมีจิตใจที่เปิดกว้างและยอมรับสิ่งต่างๆที่ เกิดขึ้น				
3	ท่านเป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็น				
4	ท่านมีความพึงพอใจและเคารพในตนเอง				
5	ท่านมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบทั้งต่อ ตนเองและผู้อื่น				
6	ท่านสามารถประเมินผลการทำงานของตนเองได้				
7	ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานให้ ประสบความสำเร็จ				
การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ของตัวเองไม่ให้รบกวนการ ทำงานตรงหน้า มีจิตสำนึกและรู้จักหักห้ามความอยากของตัวเองไว้ก่อน เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และถ้าพบกับความทุกข์ยากลำบากใจก็สามารถฟื้นตัวได้เร็ว					
8	ท่านสามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเองอย่างมี สติ เพื่อนำตนเองไปสู่มาตรฐานที่พึงปรารถนา				
9	ท่านปฏิบัติงานด้วยหลักคุณธรรม จริยธรรม ความ ซื่อสัตย์ และยุติธรรม				

ข้อ	ข้อความ	ระดับสมรรถนะ			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
10	ท่านปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญ อดทน มีวินัย และมุ่งมั่น				
11	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข				
12	ท่านริเริ่มทำ และพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ				
แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การใช้ความชอบส่วนตัว เป็นตัวขับเคลื่อนและนำเราไปสู่ เป้าหมาย ช่วยให้เราเริ่มทำ และพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ รวมทั้งมีความบากบั่นเมื่อเผชิญหน้ากับ อุปสรรคหรือเรื่องความซับซ้อนใจ					
13	ท่านมีความบากบั่นเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรค หรือ ความซับซ้อนใจ				
14	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี				
15	ท่านมีความเพียรพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จ				
การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (Empathy) หมายถึง การรู้สึกได้ว่าคนอื่นกำลังรู้สึกอย่างไร สามารถเข้าใจ มุมมองของผู้อื่น และพัฒนาความสัมพันธ์อันดี และปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นที่มีความแตกต่าง หลากหลายได้					
16	ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นที่มีความ แตกต่างหลากหลายได้				
17	ท่านมีจิตมุ่งบริการ ตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้อื่นอย่างตรงเวลา และสุภาพ				
18	ท่านพยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นเพื่อจะ สังเกตความพึงพอใจ				
19	ท่านดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธี แก้ปัญหาที่ดี และมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา				

ข้อ	ข้อความ	ระดับสมรรถนะ			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
ทักษะด้านสังคม (Social Skills) หมายถึง การสามารถรับมือกับอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่นได้เป็น อย่างดี อ่านสถานการณ์ทางสังคมได้ดี มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น รวมทั้งใช้ทักษะในการ โน้มน้าวนำคน เจรจาต่อรอง และยุติข้อโต้แย้ง เพื่อความร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีม					
20	ท่านสามารถรับมือกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี				
21	ท่านอ่านสถานการณ์ทางสังคมได้ดี มีปฏิสัมพันธ์ กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น				
22	ท่านใช้ทักษะในการโน้มน้าว เจรจาต่อรอง และยุติ ข้อโต้แย้ง เพื่อความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม				
23	ท่านประพฤติดนอยู่ในกรอบ และระเบียบของ องค์กร เพื่อให้ได้รับการยอมรับ และสนับสนุน จากผู้อื่น				

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของตัวท่านเองอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร

โปรดพิจารณาระดับประสิทธิผลบุคลากร และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับประสิทธิผลบุคลากรที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน

ข้อ	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล			
		มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
		4	3	2	1
<p>ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลจะมีความสามารถในงานด้านใดได้จะต้องมีความรู้ในงานมีทักษะ หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในงาน จึงต้องเป็นผู้ที่มีใจใฝ่เรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา รู้จักพัฒนาความคิดของตน ไม่ยึดติด ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้</p>					
1	ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี				
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและมีผลงานที่มีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ				
3	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานของท่านได้ด้วยตนเอง				
4	ท่านสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด แม้ในสถานการณ์เร่งด่วน				
<p>ทักษะ (Skill) หมายถึงความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้องโดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ</p>					
5	ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ หรือปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน				
6	ท่านมีทักษะในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่บีบคั้นได้เป็นอย่างดี				

ข้อ	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
7	ท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้				
8	ท่านได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของกลุ่มเสมอ				
9	ท่านสามารถใช้สติปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบได้				
ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้น ไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ					
10	ท่านมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ				
11	ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ				
12	ท่านได้ใช้ความรู้ที่มีในการสร้างคุณค่าให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มที่				
13	ท่านถ่ายทอด หรือส่งต่อความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการปรับปรุงพัฒนางานของหน่วยงาน หรือองค์กร				
ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง บุคลิกภาพที่สร้างขึ้นได้ เปลี่ยนแปลงได้และเป็น แรงจูงใจ ที่กำหนดพฤติกรรม ของบุคคล ที่มีต่อสิ่งแวดลอมต่างๆ					
14	ท่านได้ใช้ความรู้ที่มีในการสร้างคุณค่าให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มที่				
15	ท่านให้กำลังใจตนเองเสมอเมื่อเกิดความผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น				
16	ท่านให้เกียรติงานที่ทำเสมอ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
17	ท่านอดทนต่อผู้กับอุปสรรคและความท้อแท้ เมื่อ งานในความรับผิดชอบมีปริมาณมาก หรือเป็นงาน ที่ไม่มีความถนัด				
18	ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร				
แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่ จะประสบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้ ไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อ จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
19	ท่านรักที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ความรู้สึกรับผิดชอบ				
20	ท่านสามารถควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้ สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้				
21	ท่านต้องการมีความรับผิดชอบมากขึ้นภายใต้ สภาพแวดล้อมการทำงานและระยะเวลาที่ เหมาะสม				
22	ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะเทคนิควิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ				
23	ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
ความตึงเครียด (Stress) หมายถึง ภาวะของอารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับปัญหา ต่างๆ ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ คับข้องใจ หรือถูกบีบบังคับ กดดันจนทำให้เกิดความรู้สึกทุกข์ใจ สับสน โกรธ หรือเสียใจ					
24	ท่านสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง หน้าที่ในองค์กร และครอบครัวได้ดี				
25	ท่านมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่าง ชัดเจน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับประสิทธิผล			
		มาก	ค่อนข้าง มาก	ค่อนข้าง น้อย	น้อย
		4	3	2	1
26	ท่านมีการสื่อสารระหว่างทีมงานอย่างเพียงพอ				
27	ท่านสามารถควบคุมอารมณ์โกรธ หรือความก้าวร้าวภายในจิตใจได้ดี				

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำคัญของประสิทธิผลบุคลากรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

1. ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ ค-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของ
ข้อคำถามในเรื่องของการการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
จิตใจมุ่งมั่น (Commitment) วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความเป็นเจ้าของร่วม ความรับผิดชอบ ทำงานด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ไม่ปิดบัง และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือคัดค้านในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง							
1. ท่านตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3. ท่านปฏิบัติงานสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
4. ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่โยนความผิดให้กับผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5. ท่านว่ากล่าวตักเตือนเมื่อเห็นพนักงานคนอื่นทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
รวมกันร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการประสานงาน การแสดงความร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร การร่วมกันแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ใช้อารมณ์เหนือเหตุผล และไม่คิดแต่เรื่องของตนเอง							
6. ท่านส่งเสริมการประสานงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
7.ท่านแบ่งปันข้อมูล และ ประสพการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.ท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.ท่านเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.ท่านใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ใส่ใจลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความใส่ใจต่อปัญหา การสร้างความมั่นใจและพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การเข้าไปรับรู้ปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหา การให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยความเต็มใจ							
11.ท่านคำนึงเสมอว่าหน่วยงานถัดไปคือลูกค้า	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
12.ท่านมีแนวทางเชิงรุกในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
13.ท่านให้บริการลูกค้าทั้งในและนอกองค์กรด้วยความเต็มใจ ใช้กิริยาวาจาที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ก-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
14. ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15. ท่านแบ่งปันข้อมูลความต้องการของลูกค้าให้กับทุกหน่วยงานเพื่อร่วมกันหาวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการใส่ใจศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การทำความเข้าใจขั้นตอนกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง เรียนรู้และค้นหาความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง การคาดเดาปัญหาในอนาคตและหาทางป้องกัน การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้รอบด้านและไม่เกียจงาน							
16. ท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้หรือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17. ท่านให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดทั้งทางด้านทฤษฎี หรือปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18. ท่านเรียนรู้วิธีค้นหาความก้าวหน้าทางด้านความรู้ เทคโนโลยี และแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
19. ท่านคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและหาทางป้องกันโดยไม่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20. ท่านศึกษาบททบทวนงานที่ทำเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21. ท่านอาสาเข้าร่วมการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
<p>คิดเรื่องนวัตกรรม (Chasing Innovation) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับความกล้าในการนำเสนอความคิดใหม่ๆ การคิดนอกกรอบ มีความใฝ่รู้ กล้าคิด คิดเชิงบวก คิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความกล้าตัดสินใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่ย่อท้อเมื่อผลการทำงานล้มเหลว ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าทดลองทำ ยอมรับและเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด</p>							
22. ท่านกล้านำเสนอความคิดใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
23. ท่านได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานในวงกว้าง	0	+1	+1	0	0	0.4	ปรับปรุง
24. ท่านไม่ย่อท้อหรือรู้สึกพ่ายแพ้เมื่อผลการปฏิบัติงานล้มเหลว	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
25. ท่านไม่มองคนที่คิดแตกต่างว่าเป็นพวกเจ้าปัญหา หรืออยากเค่น	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
26. ท่านกล้าทดลองทำ และเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
นำการเปลี่ยนแปลง (Adaptability) หมายถึง วัฒนธรรมที่แสดงออกในด้านที่เกี่ยวกับการกล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ให้อภัย กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีการปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวเอง มีพลังผลักดันและมีแรงจูงใจในตนเองที่จะทำงาน และเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ							
27. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเชิงสร้างสรรค์ เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28. ท่านติดตาม และให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
29. ท่านเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดีต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30. ท่านสร้างแรงจูงใจในตนเองที่จะทำงาน และเอาชนะปัญหาอุปสรรค ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยแรงจูงใจจากผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของ
ข้อคำถามในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
ความตระหนักในตนเอง (Self – Awareness) หมายถึง การรู้ถึงความรู้สึกของตัวเราที่เกิดขึ้นในแต่ละ ลักษณะ แล้วนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ รวมถึงการประเมินความสามารถของคนได้ตรงความ เป็นจริง และมีความมั่นใจในตนเอง							
1.ท่านรับรู้และตระหนักถึง ศักยภาพของตนเองตามความเป็น จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.ท่านมีจิตใจที่เปิดกว้างและ ยอมรับสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	0	0	0.6	ใช้ได้
3.ท่านเป็นตัวของตัวเองในการ แสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.ท่านมีความพึงพอใจและเคารพ ในตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.ท่านมีความตระหนักถึงความ รับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.ท่านสามารถประเมินผลการ ทำงานของตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองว่า สามารถทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
การมีกฎในตนเอง (Self - Regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ของตนเองไม่ให้เกิดความวิตกกังวล มีจิตสำนึกและรู้จักหักห้ามความอยากของตัวเองไว้ก่อน เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และถ้าพบกับความทุกข์ยากลำบากใจก็สามารถฟื้นตัวได้เร็ว							
8.ท่านสามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเองอย่างมีสติ เพื่อนำตนเองไปสู่มาตรฐานที่พึงปรารถนา	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
9.ท่านปฏิบัติงานด้วยหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.ท่านปฏิบัติงานด้วยความกล้าหาญ อดทน มีวินัย และมุ่งมั่น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
11.ท่านสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเองจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.ท่านริเริ่มทำ และพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การใช้ความชอบส่วนตัว เป็นตัวขับเคลื่อนและนำเราไปสู่เป้าหมาย ช่วยให้เราเริ่มทำ และพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่างๆ รวมทั้งมีความบากบั่นเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือเรื่องความซับซ้อนใจ							
13.ท่านมีความบากบั่นเมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือความซับซ้อนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
15.ท่านมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	+1	0	+1	+1	-1	0.4	ปรับปรุง
16.ท่านมีความเพียรพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
17.ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่องาน	+1	0	+1	0	0	0.4	ปรับปรุง
การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น(Empathy) หมายถึง การรู้สึกได้ว่าคนอื่นกำลังรู้สึกอย่างไร สามารถเข้าใจมุมมองของผู้อื่น และพัฒนาความสัมพันธ์อันดี และปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นที่มีความแตกต่างหลากหลายได้							
18.ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลายได้	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้

ตารางที่ ก-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
19.ท่านมีการวิเคราะห์กระบวนการ เพื่อหาโอกาสสำหรับการปรับปรุงวิธีการทำงานแก่ผู้อื่น	+1	0	0	0	+1	0.4	ปรับปรุง
20.ท่านมีจิตมุ่งบริการ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นอย่างตรงเวลา และสุภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21.ท่านพยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากผู้อื่นเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ	+1	+1	0	+1	0	0.6	ใช้ได้
22.ท่านดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี และมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
23.ท่านสามารถรับมือกับอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
24.ท่านอ่านสถานการณ์ทางสังคมได้ดี มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ค-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
25. ท่านใช้ทักษะในการโน้มน้าว เจรจาต่อรอง และยุติข้อโต้แย้ง เพื่อความร่วมมือและการทำงาน เป็นทีม	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
26. ท่านประพฤติตนอยู่ในกรอบ และระเบียบขององค์กร เพื่อให้ ได้รับการยอมรับ และสนับสนุน จากผู้อื่น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของ
ข้อคำถามในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลบุคลากร

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
<p>ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลจะมีความสามารถในงานด้านใดได้จะต้องมีความรู้ในงานมีทักษะ หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในงาน จึงต้องเป็นผู้ที่มีใจใฝ่เรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา รู้จักพัฒนาความคิดของตน ไม่ยึดติด ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้</p>							
1.ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
2.ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และมีผลงานที่มีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3.ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานของท่านได้ด้วยตนเอง	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
4.ท่านสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด แม้ในสถานการณ์เร่งด่วน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
<p>ทักษะ (Skill) หมายถึงความสามารถในการบริหารงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ ที่มีอยู่ โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ</p>							

ตารางที่ ค-3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
5.ท่านสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจ หรือปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.ท่านมีทักษะในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่บีบคั้นได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.ท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.ท่านได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของกลุ่มเสมอ	+1	+1	0	0	+1	0.6	ใช้ได้
9.ท่านสามารถใช้สติปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง หรือสิ่งบางสิ่ง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ							
10.ท่านมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ก-3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
11. ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานในหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12. ท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13. ท่านได้ใช้ความรู้ที่มีในการสร้างคุณค่าให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14. ท่านถ่ายทอด หรือส่งต่อความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการปรับปรุงพัฒนางานของหน่วยงาน หรือองค์กร	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง บุคลิกภาพที่สร้างขึ้นได้ เปลี่ยนแปลงได้และเป็น แรงจูงใจ ที่กำหนดพฤติกรรม ของบุคคล ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ							
15. ท่านได้ใช้ความรู้ที่มีในการสร้างคุณค่าให้แก่งานในหน้าที่อย่างเต็มที่	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
16. ท่านให้กำลังใจตนเองเสมอเมื่อเกิดความผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17. ท่านให้เกียรติงานที่ทำเสมอ	+1	0	0	+1	+1	0.6	ใช้ได้
18. ท่านอดทนต่อสู้กับอุปสรรคและความท้อแท้ เมื่องานในความรับผิดชอบมีปริมาณมาก หรือเป็นงานที่ไม่มีความกดดัน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
19. ท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กร	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
<p>แรงจูงใจ(Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนตั้งไว้</p> <p>ไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้</p>							
20. ท่านรักที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรู้สึกรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตารางที่ ก-3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
21.ท่านสามารถควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	0	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
22.ท่านต้องการมีความรับผิดชอบมากขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานและระยะเวลาที่เหมาะสม	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
23.ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดทักษะเทคนิควิธีการทำงานให้ดียิ่งๆขึ้นเป็นลำดับ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
24.ท่านสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ความตึงเครียด (Stress) หมายถึง ภาวะของอารมณ์ หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ คับข้องใจ หรือถูกบีบบังคับ กดดันจนทำให้เกิดความรู้สึกทุกข์ใจ สับสน โกรธ หรือเสียใจ							
25.ท่านมีความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่ในองค์กร และครอบครัวตัว	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ตารางที่ ค-3 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
26.ท่านมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
27.ท่านมีการสื่อสารระหว่าง ทีมงานอย่างเพียงพอ	+1	0	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้
28.ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ โกรธ หรือความก้าวร้าวภายใน จิตใจได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29.ท่านได้รับโอกาสในการร่วม ตัดสินใจในการทำงานของตนเอง ได้	+1	0	0	0	+1	0.4	ปรับปรุง

ตารางที่ ค-4 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
วัฒนธรรมองค์การ		
จิตใจมุ่งมั่น	5	0.73
รวมกันร่วมใจ	5	0.82
ใส่ใจลูกค้า	5	0.84
พัฒนาต่อเนื่อง	6	0.82
คิดเรื่องนวัตกรรม	4	0.75
นำการเปลี่ยนแปลง	4	0.81
สมรรถนะบุคลากร		
ความตระหนักในตนเอง	7	0.86
การมีกฎในตนเอง	5	0.88
แรงจูงใจ	3	0.82
การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น	4	0.80
ทักษะทางด้านสังคม	4	0.73
ประสิทธิผลบุคลากร		
ความสามารถ	4	0.74
ทักษะ	5	0.76
ความรู้	4	0.77
ทัศนคติ	5	0.86
แรงจูงใจ	5	0.77
ความตั้งใจเด็ด	4	0.52
รวมทั้งฉบับ	79	0.97

ภาคผนวก ง
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

DATE: 7/4/2015

TIME: 15:27

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Users\Gigabyte\Desktop\Path Diagram Dr.

Apinya\Path Diagram\Path Diagram.Spl:

!CFA PATH MODEL

DA NI=17 NO=222 MA=CM

LA

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 X1 X2 X3 X4 X5 X6

RA FI=Path.dat

MO NY=11 NX=6 NE=2 NK=1 LX=FU,FI LY=FU,FI GA=FU,FI BE=FU,FI TD=SY TE=SY
 TH=FU,FI PS=SY PH=SY

FR LY(1,1) LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1)

FR LY(6,2) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2) LY(10,2) LY(11,2)

FR LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1)

FR GA(1,1) GA(2,1) BE(2,1)

FR TD 3 2 TH 4 7 TE 5 4 TE 11 9 TE 10 1 TE 7 11 TD 6 5 TE 2 3 TE 1 2 TE 6 8 TH 1 7 TH 1 1

TD 1 3 TD 2 1 TD 3 4 TE 4 11 TE 11 5 TE 1 3 TE 1 9

FR TH 3 7 TE 5 8 TE 5 3 TE 7 2 TH 2 2

LK

Culture

LE

Competency Effectiveness

PD

OU SE TV SS MI RS EF FS AD=OFF IT=1000

!CFA PATH MODEL

Number of Input Variables 17

Number of Y - Variables 11

Number of X - Variables 6

Number of ETA - Variables 2

Number of KSI - Variables 1

Number of Observations 213

!CFA PATH MODEL

Covariance Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.18					
Y2	0.12	0.16				
Y3	0.12	0.13	0.20			
Y4	0.12	0.11	0.12	0.18		
Y5	0.12	0.11	0.14	0.15	0.20	
Y6	0.10	0.12	0.12	0.14	0.13	0.22
Y7	0.12	0.11	0.12	0.14	0.15	0.13
Y8	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.11
Y9	0.13	0.12	0.12	0.14	0.14	0.12
Y10	0.11	0.13	0.14	0.15	0.15	0.15
Y11	0.11	0.13	0.12	0.11	0.11	0.14
X1	0.10	0.09	0.10	0.10	0.10	0.09
X2	0.09	0.09	0.11	0.12	0.12	0.11
X3	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.11
X4	0.11	0.13	0.13	0.13	0.13	0.12
X5	0.12	0.13	0.14	0.13	0.14	0.14
X6	0.12	0.12	0.12	0.14	0.14	0.12

Covariance Matrix

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1
Y7	0.20					
Y8	0.13	0.16				
Y9	0.14	0.13	0.19			

Y10	0.15	0.13	0.14	0.23		
Y11	0.12	0.13	0.11	0.16	0.21	
X1	0.12	0.10	0.10	0.10	0.10	0.18
X2	0.12	0.11	0.11	0.13	0.12	0.12
X3	0.12	0.13	0.12	0.13	0.14	0.13
X4	0.12	0.13	0.13	0.14	0.14	0.10
X5	0.14	0.13	0.14	0.16	0.14	0.11
X6	0.15	0.12	0.14	0.15	0.12	0.10

Covariance Matrix

	X2	X3	X4	X5	X6
X2	0.19				
X3	0.16	0.22			
X4	0.13	0.16	0.21		
X5	0.13	0.15	0.17	0.25	
X6	0.12	0.13	0.15	0.18	0.23

!CFA PATH MODEL

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	Competen	Effectiv
Y1	0	0
Y2	1	0
Y3	2	0

Y4	3	0
Y5	4	0
Y6	0	0
Y7	0	5
Y8	0	6
Y9	0	7
Y10	0	8
Y11	0	9

LAMBDA-X

Culture

X1	10
X2	11
X3	12
X4	13
X5	14
X6	15

BETA

Competen Effectiv

----- -----

Competen	0	0
Effectiv	16	0

GAMMA

Culture

Competen 17

Effectiv 18

PSI

Competen Effectiv

----- -----

19 20

THETA-EPS

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6

----- ----- ----- ----- ----- -----

Y1	21					
Y2	22	23				
Y3	24	25	26			
Y4	0	0	0	27		
Y5	0	0	28	29	30	
Y6	0	0	0	0	0	31
Y7	0	32	0	0	0	0
Y8	0	0	0	0	34	35
Y9	37	0	0	0	0	0
Y10	39	0	0	0	0	0
Y11	0	0	0	41	42	0

THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Y7	33				
Y8	0	36			
Y9	0	0	38		
Y10	0	0	0	40	
Y11	43	0	44	0	45

THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	46	0	0	0	0	0
X2	0	49	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0	0

THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
X1	47	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0
X3	52	0	0	0	0
X4	56	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0

THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	48					
X2	50	51				
X3	53	54	55			
X4	0	0	57	58		
X5	0	0	0	0	59	
X6	0	0	0	0	60	61

!CFA PATH MODEL

Number of Iterations = 65

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	Competen	Effectiv
Y1	0.30	--
Y2	0.32	--
	(0.02)	
	13.92	
Y3	0.33	--
	(0.03)	
	12.46	

Y4 0.36 --

(0.03)

12.70

Y5 0.37 --

(0.03)

12.32

Y6 -- 0.36

Y7 -- 0.37

(0.03)

13.80

Y8 -- 0.34

(0.03)

12.81

Y9 -- 0.37

(0.03)

13.44

Y10 -- 0.40

(0.03)

13.52

Y11 -- 0.38

(0.03)

12.94

LAMBDA-X

Culture

X1 0.28

(0.03)

10.86

X2 0.33

(0.03)

12.76

X3 0.36

(0.03)

12.90

X4 0.39

(0.03)

14.84

X5 0.41

(0.03)

14.18

X6 0.38

(0.03)

13.63

BETA

Competen Effectiv

Competen -- --

Effectiv 1.27 --

(0.38)

3.33

GAMMA

Culture

Competen 0.95

(0.08)

11.41

Effectiv -0.27

(0.36)

-0.74

Covariance Matrix of ETA and KSI

Competen Effectiv Culture

Competen 1.00

Effectiv 1.02 1.00

Culture 0.95 0.94 1.00

PHI

Culture

1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

Competen Effectiv

----- -----

0.09 -0.04

(0.04) (0.04)

2.29 -0.99

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

Competen Effectiv

----- -----

0.91 1.04

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

Competen Effectiv

----- -----

0.91 0.89

Reduced Form

Culture

Competen 0.95

(0.08)

11.41

Effectiv 0.94

(0.08)

12.33

THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.09 (0.01) 10.15					
Y2	0.02 (0.01) 3.96	0.06 (0.01) 9.67				
Y3	0.02 (0.01) 3.51	0.02 (0.01) 4.30	0.09 (0.01) 10.12			
Y4	--	--	-- (0.01) 8.43	0.05		
Y5	--	-- (0.00) 2.75	0.01 (0.00) 3.38	0.02 (0.00) 3.38	0.06 (0.01) 8.88	

Y6	--	--	--	--	--	0.09
						(0.01)
						10.00
Y7	--	-0.01	--	--	--	--
		(0.00)				
		-2.46				
Y8	--	--	--	--	-0.01	-0.01
					(0.00)	(0.00)
					-2.28	-2.70
Y9	0.01	--	--	--	--	--
	(0.00)					
	2.63					
Y10	-0.01	--	--	--	--	--
	(0.01)					
	-2.50					
Y11	--	--	--	-0.02	-0.02	--
				(0.00)	(0.01)	
				-5.18	-4.52	

THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Y7	0.05 (0.01) 9.07				
Y8	--	0.04 (0.00) 9.57			
Y9	--	--	0.06 (0.01) 9.42		
Y10	--	--	--	0.07 (0.01) 9.84	
Y11	-0.02 (0.00) -4.08	-- (0.00) -4.41	-0.02 (0.01) 9.05	--	0.07

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
0.51	0.65	0.55	0.74	0.70	0.59

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
-----	-----	-----	-----	-----
0.73	0.73	0.70	0.70	0.67

THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1	0.02	--	--	--	--	--
	(0.01)					
	3.43					
X2	--	-0.01	--	--	--	--
		(0.00)				
		-2.68				
X3	--	--	--	--	--	--
X4	--	--	--	--	--	--
X5	--	--	--	--	--	--
X6	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
	-----	-----	-----	-----	-----
X1	0.02	--	--	--	--
	(0.01)				
	3.34				
X2	--	--	--	--	--
X3	-0.01	--	--	--	--
	(0.00)				
	-2.51				
X4	-0.02	--	--	--	--
	(0.00)				
	-3.89				
X5	--	--	--	--	--
X6	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1	0.10					
	(0.01)					
	9.75					

X2	0.02	0.08				
	(0.01)	(0.01)				
	3.46	9.30				
X3	0.03	0.04	0.09			
	(0.01)	(0.01)	(0.01)			
	3.84	5.40	9.25			
X4	--	--	0.02	0.06		
			(0.01)	(0.01)		
			3.21	8.32		
X5	--	--	--	--	0.08	
					(0.01)	
					8.64	
X6	--	--	--	--	0.02	0.08
					(0.01)	(0.01)
					2.82	8.85

Squared Multiple Correlations for X - Variables

X1	X2	X3	X4	X5	X6
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.46	0.58	0.59	0.71	0.67	0.63

TH was written to file fort.811

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 92

Minimum Fit Function Chi-Square = 121.38 (P = 0.022)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 117.48 (P = 0.038)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 25.48

90 Percent Confidence Interval for NCP = (1.67 ; 57.42)

Minimum Fit Function Value = 0.57

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.12

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0079 ; 0.27)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.036

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0093 ; 0.054)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.89

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.13

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.02 ; 1.28)

ECVI for Saturated Model = 1.44

ECVI for Independence Model = 54.41

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 11501.28

Independence AIC = 11535.28

Model AIC = 239.48

Saturated AIC = 306.00

Independence CAIC = 11609.42

Model CAIC = 505.52

Saturated CAIC = 973.28

Normed Fit Index (NFI) = 0.99

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.67

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 221.88

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0052

Standardized RMR = 0.026

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.56

!CFA PATH MODEL

Fitted Covariance Matrix

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.18					
Y2	0.12	0.16				
Y3	0.12	0.13	0.20			
Y4	0.11	0.12	0.12	0.18		
Y5	0.11	0.12	0.13	0.15	0.20	
Y6	0.11	0.12	0.12	0.13	0.13	0.22
Y7	0.12	0.11	0.12	0.14	0.14	0.13
Y8	0.11	0.11	0.11	0.13	0.12	0.11
Y9	0.13	0.12	0.12	0.13	0.14	0.13
Y10	0.11	0.13	0.13	0.15	0.15	0.14
Y11	0.12	0.12	0.12	0.11	0.12	0.13
X1	0.10	0.09	0.09	0.10	0.10	0.09
X2	0.10	0.09	0.10	0.11	0.12	0.11
X3	0.10	0.11	0.11	0.12	0.13	0.12
X4	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14	0.13
X5	0.12	0.12	0.13	0.14	0.14	0.14

X6 0.11 0.12 0.12 0.13 0.14 0.13

Fitted Covariance Matrix

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1
Y7	0.19					
Y8	0.13	0.16				
Y9	0.14	0.13	0.19			
Y10	0.15	0.14	0.15	0.23		
Y11	0.12	0.13	0.12	0.15	0.21	
X1	0.12	0.09	0.10	0.11	0.10	0.17
X2	0.12	0.11	0.11	0.13	0.12	0.12
X3	0.12	0.12	0.12	0.14	0.13	0.13
X4	0.12	0.13	0.13	0.15	0.14	0.11
X5	0.14	0.13	0.14	0.15	0.14	0.11
X6	0.13	0.12	0.13	0.14	0.14	0.11

Fitted Covariance Matrix

	X2	X3	X4	X5	X6
X2	0.19				
X3	0.16	0.22			
X4	0.13	0.16	0.21		
X5	0.14	0.15	0.16	0.25	
X6	0.13	0.14	0.15	0.18	0.23

Fitted Residuals

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	0.00					
Y2	0.00	0.00				
Y3	0.00	0.00	0.00			
Y4	0.01	0.00	0.00	0.00		
Y5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Y6	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Y7	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.00
Y8	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Y9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01
Y10	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01
Y11	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
X1	0.00	0.01	0.01	0.01	0.00	-0.01
X2	-0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00
X3	0.00	0.00	0.01	0.00	-0.01	-0.01
X4	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
X5	0.00	0.00	0.01	-0.01	-0.01	0.00
X6	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00

Fitted Residuals

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1
Y7	0.00					
Y8	0.00	0.00				
Y9	0.00	0.00	0.00			
Y10	-0.01	-0.01	-0.01	0.00		

Y11	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	
X1	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
X2	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
X3	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.01	0.00
X4	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.01	-0.01
X5	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X6	0.01	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.01

Fitted Residuals

	X2	X3	X4	X5	X6
X2	0.00				
X3	0.00	0.00			
X4	0.00	0.00	0.00		
X5	0.00	0.00	0.01	0.00	
X6	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.01

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.01

Stemleaf Plot

```

-14|1
-12|42
-10|0
- 8|642

```

- 6|6551109731
 - 4|976511110766532
 - 2|4431109998
 - 0|8211000988887766654322111000000
 0|12244567800112223455579
 2|0234455558990112679
 4|334445677914455567
 6|13014567
 8|212333
 10|556119

Standardized Residuals

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	1.31					
Y2	1.50	1.66				
Y3	0.67	0.89	-0.23			
Y4	1.64	-1.80	1.29	-0.57		
Y5	1.00	-1.39	1.17	1.51	1.29	
Y6	-1.45	0.01	0.19	1.17	-0.16	--
Y7	0.58	-2.39	-1.78	1.14	2.49	-0.68
Y8	2.00	-0.33	-0.22	-1.16	-0.32	0.31
Y9	1.25	-0.19	0.05	0.36	0.66	-1.48
Y10	-0.28	-0.30	1.11	0.40	0.11	1.77
Y11	-1.46	1.70	-0.17	0.38	-1.56	1.07
X1	1.19	1.06	1.62	1.60	0.48	-0.76
X2	-0.85	0.55	0.94	2.12	-0.20	-0.74
X3	0.75	0.89	0.88	-0.06	-1.68	-2.17
X4	-0.80	1.99	1.96	-1.92	-2.65	-1.37

X5	0.41	0.42	1.72	-1.68	-1.27	0.46
X6	0.83	0.29	0.24	1.26	0.17	-0.53

Standardized Residuals

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1
Y7	2.75					
Y8	1.22	0.02				
Y9	1.44	1.49	1.52			
Y10	-1.31	-1.80	-1.64	-1.05		
Y11	-1.86	-0.99	-1.51	1.71	1.51	
X1	1.39	1.52	0.19	-0.56	0.52	0.27
X2	0.93	1.65	-1.18	0.71	0.27	-0.35
X3	0.22	2.49	-0.07	-0.88	1.64	-0.33
X4	-1.73	0.83	-1.71	-0.59	1.17	-1.25
X5	-1.14	-1.02	0.50	0.41	-0.20	-0.19
X6	2.47	0.03	2.16	1.64	-2.22	-1.06

Standardized Residuals

	X2	X3	X4	X5	X6
X2	-0.23				
X3	-0.48	-0.74			
X4	-0.45	-0.61	-0.99		
X5	-0.63	0.67	2.51	--	
X6	-1.78	-2.47	-0.02	--	--

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.65

Median Standardized Residual = 0.17

Largest Standardized Residual = 2.75

Stemleaf Plot

```

- 2|75
- 2|422
- 1|9988887777665555
- 1|4433222110000
- 0|988877766666555
- 0|3333322222221100000000
  0|122223333444444
  0|55556777788899999
  1|011122222333344
  1|555556666677778
  2|00012
  2|55557

```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for X4 and Y5 -2.65

Largest Positive Standardized Residuals

Residual for Y7 and Y7 2.75

!CFA PATH MODEL

Qplot of Standardized Residuals

Y5	--	0.69
Y6	0.29	--
Y7	0.78	--
Y8	0.72	--
Y9	0.03	--
Y10	2.14	--
Y11	0.33	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	Competen	Effectiv
	-----	-----
Y1	--	0.37
Y2	--	-0.51
Y3	--	0.56
Y4	--	0.10
Y5	--	-0.33
Y6	-0.18	--
Y7	0.24	--
Y8	0.22	--
Y9	-0.05	--
Y10	-0.43	--
Y11	0.26	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	Competen	Effectiv
	-----	-----
Y1	--	0.37
Y2	--	-0.51

Y3	--	0.56
Y4	--	0.10
Y5	--	-0.33
Y6	-0.18	--
Y7	0.24	--
Y8	0.22	--
Y9	-0.05	--
Y10	-0.43	--
Y11	0.26	--

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1	--					
Y2	--	--				
Y3	--	--	--			
Y4	0.50	1.24	0.90	--		
Y5	0.20	0.36	--	--	--	
Y6	0.78	0.02	0.09	1.98	0.07	--
Y7	0.02	--	7.13	1.13	4.23	0.82
Y8	1.74	0.09	0.31	1.96	--	--
Y9	--	0.01	0.20	0.02	0.42	0.61
Y10	--	0.22	1.28	1.37	0.00	1.72
Y11	1.64	1.69	0.84	--	--	0.93

Modification Indices for THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
Y7	--				
Y8	2.98	--			
Y9	0.68	0.69	--		
Y10	2.33	1.56	1.55	--	
Y11	--	0.79	--	1.39	--

Expected Change for THETA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Y1	--					
Y2	--	--				
Y3	--	--	--			
Y4	0.00	0.00	0.00	--		
Y5	0.00	0.00	--	--	--	
Y6	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	--
Y7	0.00	--	-0.01	0.00	0.01	0.00
Y8	0.01	0.00	0.00	-0.01	--	--
Y9	--	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Y10	--	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01
Y11	-0.01	0.01	-0.01	--	--	0.01

Expected Change for THETA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11

Y7	--				
Y8	0.01	--			
Y9	0.00	0.00	--		
Y10	-0.01	-0.01	-0.01	--	
Y11	--	0.00	--	0.01	--

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	--	0.06	2.17	1.07	0.05	0.00
X2	1.75	--	0.42	2.80	0.30	0.08
X3	1.03	0.05	1.02	0.15	0.00	3.08
X4	2.27	3.47	1.11	0.86	0.84	0.18
X5	0.01	0.20	3.08	2.04	0.43	1.59
X6	0.76	0.03	1.01	0.45	0.13	0.90

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
X1	--	0.25	0.05	0.40	0.31
X2	0.24	0.02	2.93	0.72	0.08
X3	--	2.22	1.54	1.68	1.62
X4	--	0.56	1.36	0.37	0.00
X5	1.73	0.61	0.14	0.26	0.12
X6	4.44	0.47	1.31	2.05	3.26

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1	--	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00
X2	-0.01	--	0.00	0.01	0.00	0.00
X3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01
X4	-0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
X5	0.00	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.01
X6	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11
X1	--	0.00	0.00	0.00	0.00
X2	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00
X3	--	0.01	0.01	-0.01	0.01
X4	--	0.00	-0.01	0.00	0.00
X5	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
X6	0.01	0.00	0.01	0.01	-0.01

Modification Indices for THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	--					
X2	--	--				
X3	--	--	--			
X4	0.83	0.18	--	--		

X5	0.06	0.33	0.47	2.90	--	
X6	0.98	0.22	1.69	0.38	--	--

Expected Change for THETA-DELTA

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	--					
X2	--	--				
X3	--	--	--			
X4	-0.01	0.00	--	--		
X5	0.00	0.00	0.00	0.01	--	
X6	-0.01	0.00	-0.01	0.00	--	--

Maximum Modification Index is 7.13 for Element (7, 3) of THETA-EPS

!CFA PATH MODEL

Factor Scores Regressions

ETA

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Competen	-0.03	0.11	-0.05	0.20	0.21	0.14
Effectiv	0.04	0.22	-0.01	0.37	0.30	0.09

ETA

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1

Competen	0.50	0.29	0.37	0.14	0.53	-0.09
Effectiv	0.41	0.20	0.27	0.09	0.50	-0.09

ETA

	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----
Competen	0.04	0.07	0.17	0.03	0.03
Effectiv	0.05	0.06	0.14	0.03	0.02

KSI

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Culture	-0.03	0.16	-0.02	0.16	0.13	0.04

KSI

	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	X1
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Culture	0.33	0.09	0.15	0.03	0.27	0.06

KSI

	X2	X3	X4	X5	X6
	-----	-----	-----	-----	-----
Culture	0.22	0.10	0.46	0.25	0.22

!CFA PATH MODEL

Standardized Solution

LAMBDA-Y

Competen Effectiv

	-----	-----
Y1	0.30	--
Y2	0.32	--
Y3	0.33	--
Y4	0.36	--
Y5	0.37	--
Y6	--	0.36
Y7	--	0.37
Y8	--	0.34
Y9	--	0.37
Y10	--	0.40
Y11	--	0.38

LAMBDA-X

Culture

X1	0.28
X2	0.33
X3	0.36
X4	0.39
X5	0.41
X6	0.38

BETA

	Competen	Effectiv
Competen	--	--
Effectiv	1.27	--

GAMMA

	Culture
Competen	0.95
Effectiv	-0.27

Correlation Matrix of ETA and KSI

	Competen	Effectiv	Culture
Competen	1.00		
Effectiv	1.02	1.00	
Culture	0.95	0.94	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	Competen	Effectiv
Competen	0.09	
Effectiv		-0.04

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	Culture
Competen	0.95
Effectiv	0.94

!CFA PATH MODEL

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

Culture

Competen 0.95

(0.08)

11.41

Effectiv 0.94

(0.08)

12.33

Indirect Effects of KSI on ETA

Culture

Competen --

Effectiv 1.21

(0.37)

3.25

Total Effects of ETA on ETA

Competen Effectiv

----- -----

Competen -- --

Effectiv 1.27 --

(0.38)

3.33

Largest Eigenvalue of $B*B'$ (Stability Index) is 1.616

Total Effects of ETA on Y

	Competen	Effectiv
	-----	-----
Y1	0.30	--
Y2	0.32	--
	(0.02)	
	13.92	
Y3	0.33	--
	(0.03)	
	12.46	
Y4	0.36	--
	(0.03)	
	12.70	
Y5	0.37	--
	(0.03)	
	12.32	
Y6	0.45	0.36
	(0.14)	
	3.33	
Y7	0.48	0.37
	(0.14)	(0.03)
	3.35	13.80

Y8 0.44 0.34
 (0.13) (0.03)
 3.35 12.81

Y9 0.47 0.37
 (0.14) (0.03)
 3.37 13.44

Y10 0.51 0.40
 (0.15) (0.03)
 3.33 13.52

Y11 0.48 0.38
 (0.14) (0.03)
 3.32 12.94

Indirect Effects of ETA on Y

Competen Effectiv

----- -----

Y1 -- --
 Y2 -- --
 Y3 -- --
 Y4 -- --
 Y5 -- --
 Y6 0.45 --
 (0.14)
 3.33
 Y7 0.48 --
 (0.14)
 3.35

Y8 0.44 --

(0.13)

3.35

Y9 0.47 --

(0.14)

3.37

Y10 0.51 --

(0.15)

3.33

Y11 0.48 --

(0.14)

3.32

Total Effects of KSI on Y

Culture

Y1 0.29

(0.03)

11.41

Y2 0.30

(0.02)

13.19

Y3 0.31

(0.03)

11.87

Y4 0.35

(0.02)

14.40

Y5 0.35

(0.03)

13.88

Y6 0.34

(0.03)

12.33

Y7 0.35

(0.02)

14.16

Y8 0.32

(0.02)

14.24

Y9 0.35

(0.03)

13.75

Y10 0.38

(0.03)

13.77

Y11 0.35

(0.03)

13.29

!CFA PATH MODEL

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

Culture

Competen 0.95

Effectiv 0.94

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

Culture

Competen --

Effectiv 1.21

Standardized Total Effects of ETA on ETA

Competen Effectiv

----- -----

Competen -- --

Effectiv 1.27 --

Standardized Total Effects of ETA on Y

Competen Effectiv

----- -----

Y1 0.30 --

Y2 0.32 --

Y3 0.33 --

Y4 0.36 --

Y5 0.37 --

Y6 0.45 0.36

Y7 0.48 0.37

Y8 0.44 0.34

Y9 0.47 0.37

Y10 0.51 0.40

Y11 0.48 0.38

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	Competen	Effectiv
	-----	-----
Y1	--	--
Y2	--	--
Y3	--	--
Y4	--	--
Y5	--	--
Y6	0.45	--
Y7	0.48	--
Y8	0.44	--
Y9	0.47	--
Y10	0.51	--
Y11	0.48	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	Culture

Y1	0.29
Y2	0.30
Y3	0.31
Y4	0.35
Y5	0.35
Y6	0.34
Y7	0.35
Y8	0.32
Y9	0.35
Y10	0.38
Y11	0.35

Time used: 0.062 Seconds