

# การบริหารงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง\*

## Management of Quality Development Activities Affecting High Performance Organizations



พรพงษ์ ปอประพันธ์

Pornpong Porpraphant

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School Suansundha Rajabhat University

E-mail: pornpongsukh@gmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กระบวนการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพ ด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สามารถมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง 2) ปัจจัยความสัมพันธ์ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพสู่องค์การสมรรถนะสูง ด้านความผูกพัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง มีผลต่อองค์กร ที่ร่วมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกับทีมงาน ทำให้องค์การสมรรถนะสูง แม้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในสภาพต่างๆอย่างรุนแรงจากภายนอก สามารถเป็นที่ยอมรับในระดับชาตินานาชาติ ดังมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ค่านิยมองค์กร ในการทำงานร่วมกัน “SPEED” เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยนำกลุ่มตัวอย่างของ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้การพัฒนางานด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพองค์กรใน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกต่อผู้กำกับดูแลองค์กรจากภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และ ผู้ประสานงานในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ ขององค์กรมีผลต่อการทำให้้องค์การสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับ นโยบายผู้บริหารระดับสูง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการสร้างความแตกต่างมี

ความคิดอย่างเป็นระบบ ต่อยอดในการสร้างนวัตกรรม ส่วนความรู้ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพขึ้นอยู่กับ การส่งเสริมของผู้บริหารฯ และความผูกพันเกิดขึ้นจากเงื่อนไขการทำงานในระบบที่กำหนดไว้ในการทำงานเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนด้วยความต่อเนื่อง

จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพงานองค์กรในการบริหารพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรที่มีกลไกในการบริหารจัดการด้วย “ทรัพยากร” “เทคโนโลยี” “อุปกรณ์เครื่องมือ” และ “องค์ความรู้ที่สะสม” ที่มี บุคลากรที่สำคัญในการมีบทบาทหน้าที่เพื่อการพัฒนาเชิงรุก และ ตั้งรับ เพื่อการปรับเปลี่ยนวิธีการของเทคโนโลยีที่มีความแตกต่างเป็นผลกระทบต่องานในกระบวนการตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคเทคโนโลยีที่มีความรุนแรงเข้ามาเป็นผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ของทศวรรษที่ 21 นี้

**คำสำคัญ:** กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ; การบริหารการส่งเสริม; การสร้างสรรค์; องค์กรสมรรถนะสูง

## Abstract

The outcome purpose of this research is to search the study 1) the process of promoting the behavior of workers involved in quality development activities. That can affect high-performance organizations. 2) The factors affecting quality development to high-performance organizations be affiliation to use of engagement, creativity, knowledge, and promotion of senior management drive affect for an organization with quality teamwork for the high-performance organization even with organizational changes in various conditions. It can also be recognized on the international level. The sample of this quantitative research from employees who used the development of quality improvement activities in the Electricity Generating Authority of Thailand (EGAT) were 400 people using the questionnaire as a tool to collect data. For the qualitative research use in-depth interviews with 20 people who is government regulators, senior executives, administrators, and coordinators in quality development activities. The research found that Promotion of quality development the organization's impact on the organization's performance depends on its senior management. Using the creativity of the workers to make a difference Systematic thinking can contribute several innovations with knowledge in quality development activities depends on the promotion of management. The engagement comes from working conditions in a system that is defined to be driven by continuity.

Include of findings, researchers have suggested from the research to benefit the development of organizational quality in management development for enhancement. The image of the organization. The organization has a management mechanism with “resources”, “technology”, “equipment” and “cumulative knowledge”. There is key personnel in charge of developing proactive and adaptive strategies for changing the way technology is different, affecting the work process in the process. Especially in the 21<sup>st</sup> with disruptive technology era.

**Keyword:** Quality Development Activities; Management Promotion; Engagement, High-Performance Organization

## บทนำ

การบริหารจัดการขององค์กรในระดับสังคมสากลปัจจุบันมีโครงสร้างซับซ้อน มีการจัดการบริหารงานด้วยเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ โดย บุคคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญสามารถกำหนดเงื่อนไขให้องค์กรด้วยระบบวิธีการจัดการ (system) โดยใช้มาตรฐานงานเพื่อกำกับขั้นตอนการทำงานอย่างมีเงื่อนไขให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจขององค์กร (Galtung, Jacobsen and Jacobsen, 2002) ด้วยผลงาน ที่มี “คุณภาพ” ควบคู่กับความต้องการเพื่อให้เกิดความประทับใจต่อผู้รับบริการ หรือ ลูกค้าอย่างไม่มีที่สิ้นสุดการทำงานขององค์กร มีความรวดเร็วสามารถควบคุมกระบวนการทำงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่มีผลมากระทบ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง(Kittiwimonchai and Sirisuksilp, 2016) ด้วยการมีสมรรถนะเพื่อให้ผู้รอดสามารถการปรับองค์การเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอกให้เกิดความยั่งยืน โดยต้องใช้ความสามารถจากความรู้ทักษะความสามารถของบุคลากร (Eisner, 1976) เพื่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถตามเทคโนโลยี ที่มีความเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับให้สามารถดำเนินงานอย่างมีมูลค่าเพิ่มในผลงาน มอบให้กับผู้รับบริการได้อย่างยั่งยืน (Tenner, Irving J. DeToro, 1992.) แนวทางการดำเนินงานในภาครัฐ และภาคเอกชน จึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อนให้มี “กลยุทธ์” เพื่อความก้าวหน้าทั่วทั้งองค์การตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อให้ได้รับผลงานที่มีคุณภาพ อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแบบแผนที่ชัดเจน ในการใช้ “ทรัพยากร” “เครื่องมือ” และ “สิ่งอำนวยความสะดวก” ต่างๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Hood, Christopher and Peters, B. Guy, 2002) และมีข้อเสนอจำนวนมากต่อการพัฒนาองค์การภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการและสมรรถนะของระบบราชการ (Rukhamate, 2010)

การบริหารงานในปัจจุบันมีส่วนกำหนดโครงสร้างงาน เพื่อให้มีการพัฒนาโดยอาศัยข้อมูลทั้งที่ซับซ้อน มีพื้นฐานงานที่ต้องประยุกต์การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มีแผนงานกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศในการทำงานจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรเฉพาะทาง การทำงานกับสังคมประเทศที่แตกต่าง การจัดการพัฒนางานตามทิศทางมีผลของพลังความร่วมมือและมีความยืดหยุ่นในภาครัฐของประเทศไทยที่ระบุไว้ตามแนวกรอบยุทธศาสตร์ของประเทศใน 20 ปี โดยเริ่มต้นตั้งแต่ ปี 2560-2579 ความจำเป็นต่อองค์การเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง อีกทั้งยังประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ โดย บุยเตนโดส (Buytendijk, 2010) คือ

- 1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
- 2) การร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน (employees) และภายนอกองค์กร (ลูกค้า), supplier, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานองค์การรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีกับหน่วยงานและองค์การ

4) สามารถปรับตัวเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

5) มีการจัดการองค์กรที่มีรูปแบบ เรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างองค์การขนาดใหญ่ของประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันในด้านการบริหารจัดการ ด้วยวิธีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ มีความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้น อย่างมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนด และ การพัฒนาผลงาน โดยอาศัยองค์ความรู้ของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล เป็นหลัก เพื่อการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจประเทศ โดย องค์การระดับใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มุ่งเน้นการทำงานด้วยวิสัยทัศน์ “นวัตกรรมพลังงานไฟฟ้าเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า มีการพัฒนา “บุคลากร” ให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีในการรองรับหน้าที่เพื่อพัฒนาธุรกิจด้านการผลิตกำลังไฟฟ้า โดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการทำงานทั้งด้านเทคนิค และด้านการจัดการ กำหนดให้ “กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ” ขององค์การมาเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนางานในปัจจุบัน เป็นงานที่องค์การพิจารณาสนับสนุนส่งเสริมกระบวนการทำงาน โดยมีสาระที่กำหนดว่า “พัฒนาคน พัฒนางาน สู่งค์การสมรรถนะสูงระดับสากล”

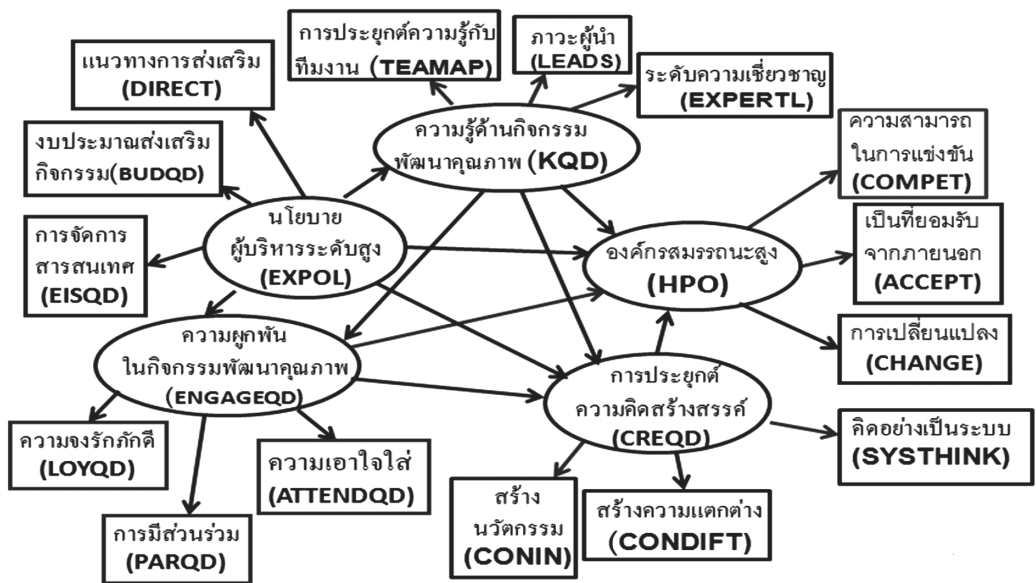
## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพ ด้วยการใช้กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สามารถมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

2. ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพสู่งค์การสมรรถนะสูง ด้านความผูกพัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และการส่งเสริมของผู้บริหารระดับสูง มีผลต่อองค์กร ด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ควบคู่กัน โดยมีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุน เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์โดยรวมของการวิจัยการบริหารพัฒนากับงานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ ด้วยกิจกรรมพัฒนาคุณภาพขององค์กรมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างชัดเจน



ความความผูกพัน ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ นโยบายผู้บริหารระดับสูง ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ ที่มีผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง ในการส่งเสริมงานของผู้บริหารระดับสูง กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของ ความผูกพัน ความรู้ การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมการ พัฒนาคุณภาพ ของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง การดำเนินการ โดยกำหนดแบบ จำลองโครงสร้างที่ประกอบด้วยสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 องค์การสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับความผูกพัน การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ นโยบายผู้บริหารระดับสูง ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ ความรู้ และ นโยบายผู้บริหาร ระดับสูง ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ

สมมติฐานที่ 3 การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ขึ้นอยู่กับ ความผูกพัน ความรู้ และ นโยบาย ผู้บริหารระดับสูง ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ

สมมติฐานที่ 4 ความรู้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ นโยบายผู้บริหารระดับสูง ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ

## ผลการวิจัย

### **กระบวนการส่งเสริมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพ ด้วยการใช้ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สามารถมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง**

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างในการเก็บข้อมูล โดยแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง ดำเนินการส่งหัวข้อการ สัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมข้อมูลประกอบ โดยมีข้อคำถาม ประกอบด้วย

ข้อ 1. การส่งเสริมสนับสนุนงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารระดับสูง เป็นผลทำให้เกิดองค์การมีสมรรถนะสูง อย่างไร และเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ขององค์การ

ข้อ 2. การให้ความรู้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ สามารถส่งเสริมให้องค์การสมรรถนะสูงได้อย่างไร

ข้อ 3. การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม สามารถทำให้เกิดองค์การมีสมรรถนะสูงได้อย่างไร

ข้อ 4. กิจกรรมพัฒนาคุณภาพกับผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกันอย่างไร สามารถส่งเสริมทำให้เกิดสมรรถนะขององค์กรได้อย่างไร

การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative) ใช้หลักการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาผลในการดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์ ผู้กำกับดูแลกิจการ 2 คน ผู้บริหารระดับสูง 6 คน ผู้บริหาร 8 คน และ ผู้ส่งเสริมงานการพัฒนาคุณภาพ 4 คน รวมจำนวน 20 คน

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก In-depth interview สามารถให้ข้อมูลที่ได้ศึกษากระบวนการที่ส่งผลให้กับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนาคุณภาพ ด้วยการใช้กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สามารถมีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง โดยมีส่วนประกอบของ ทักษะที่โดดเด่นของผู้บริหารที่เสนอข้อมูลเชิงลึกและชัดเจน เป็นสถานการณ์ทางธุรกิจพร้อมประสิทธิภาพการตัดสินใจในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าด้วยการใช้วิธีการต่างๆที่ทำให้เกิดการชักชวนให้เกิดสิ่งกำหนดให้เกิดขึ้น โดยแพตตีพาลลี (Al Pittampalli, 2016)แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ผู้ที่ให้ข้อมูล จำนวน 20 คน

**กลุ่มผู้กำกับดูแล** มีข้อเสนอแนะเรื่องการทำงานของฝ่ายบริหารที่ต้องกระจายอำนาจสู่ผู้แทนฝ่ายบริหารตามบทบาทหน้าที่แต่ละด้านขององค์กร องค์กรต้องให้ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพงานต่อผู้กำกับดูแล ให้มากขึ้น โดยเฉพาะงานด้านนวัตกรรมที่มีเกิดขึ้นในระบบของการพัฒนาคุณภาพงานองค์กรจากทุกระดับ เพื่อทราบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถให้รับทราบได้อย่างทั่วถึงเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับการทำงาน

**กลุ่มผู้บริหารระดับสูง** มีแนวทางเพื่อการทำงานตามหน้าที่ ให้แนวคิดเรื่องผลกระทบที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรุนแรง สามารถทำให้องค์การดำเนินกิจการต่อไปได้ยาก เพื่อการรับมือ และมุ่งเน้นการพัฒนา

งาน ด้วยความคิดให้ผู้ปฏิบัติงานไม่หยุดนิ่งมีภารกิจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ให้อุตสาหกรรมที่ ทำให้เกิดความอึดอัด ไม่สมเหตุสมผลกับกระบวนการทำงาน ที่ให้มีความคล่องตัวมากที่สุดเพื่อการรับความ เปลี่ยนแปลง

**กลุ่มผู้บริหาร** มีความเห็นเรื่องความเป็นต้นแบบขององค์กรด้วยการทำหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่มี การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ การใช้ทักษะควบคุมเทคโนโลยีเพื่อการทำงานให้กระบวนการต่างๆ มีความ คล่องตัว แต่สิ่งสำคัญซึ่งไม่สามารถทำได้ถึงจุดหมาย คือ “ระเบียบเดิม” ที่เป็นพันธนาการของการจัดการ บริหารพัฒนาที่ต้องขัดไม่ให้เป็นอย่างอุปสรรคไปจากการทำงาน ที่จะทำให้งานมีการพัฒนาคุณภาพได้เป็นอย่างดี กลุ่มผู้ปฏิบัติงานยอมรับความเปลี่ยนแปลง การทำงานภายใต้สภาวะกดดัน การพัฒนางานที่ต้องทบทวน กฎระเบียบที่ไม่อำนวยให้ในการพัฒนาคุณภาพงาน รวมถึงการพิจารณาโครงสร้างระบบการทำงานที่ต้องใช้ ความรวดเร็ว การมุ่งเน้นงานที่สร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงานให้คล่องตัวสูง เป็นสิ่งจำเป็นต่อ การทำงานอย่างยิ่ง

**กลุ่มผู้ส่งเสริมประสานงานของหน่วยงานในองค์กร** มีความเข้าใจต่อการพัฒนางานว่าเป็น ประโยชน์ นำองค์ความรู้ในระดับสากลมาประยุกต์ให้เกิดความเข้าใจต่อทีมงาน ทำให้ทีมผู้ปฏิบัติงานมีความ สามารถในการทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพงานมีโอกาสเพื่อใช้ความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างถ้วนทั่ว แต่ยังคงเห็นว่างบประมาณที่ได้รับจากการดำเนินงานนี้ยังส่งเสริมให้กับทีมงานได้ในระดับหนึ่ง บางครั้งต้องใช้กำลัง ทรัพยากรที่มาจากผู้เกี่ยวข้องในการส่งเสริมงานกันเองจากทุกระดับเข้าเพิ่มเติม ส่วนการนำผลงานที่มีการ พัฒนาเป็นนวัตกรรม เครื่องมือในการใช้งานในระบบกระบวนการต้องมีการต่อยอดให้เป็นมาตรฐานงานที่ดี มีขั้นตอนการพิจารณาการนำไปจดสิทธิบัตรอย่างชัดเจน

## ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านความผูกพัน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และการส่งเสริมของ ผู้บริหารระดับสูง มีผลต่อองค์กร ด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่มีผลต่อ องค์กรสมรรถนะสูง

การประเมินผลการวิจัยเชิงปริมาณงาน (quantitative) ด้วยการออกแบบสอบถาม และ ต่อ กลุ่มประชากร เพื่อการสอบถามหาผลในประสบการณ์และความคิดเห็น โดยการสุ่มตัวอย่างจากผู้ปฏิบัติ งานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ทำกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ โดยได้นำความรู้ในกิจกรรมพัฒนา คุณภาพ มาประยุกต์ร่วมกับทีมงาน ที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ทักษะประสบการณ์มีส่วนร่วม และมีความ สามารถการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีความผูกพันต่อการพัฒนาระบบงาน การพัฒนา คุณภาพและสร้างมาตรฐานงาน โดยดำเนินการประเมินการวิจัย จากผู้ปฏิบัติงานภายใน 4 กลุ่มงาน 12 สาย รองผู้ว่าการ โดยรวมจำนวนประชากรไม่น้อยกว่า 400 ชุด จากปริมาณผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 22,300 คน ตามหลักค่านวนขนาดตัวอย่างของยามาเน่ (Taro Yamane, 1967) ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่าง 4 กลุ่มงาน 12 สายรองผู้ว่าการฯ

กลุ่มงาน	สายงานรองผู้ว่าการ	จำนวนประชากรทั้งหมด N	จำนวนตัวอย่างที่ควรสุ่ม n
ด้านพัฒนาโรงไฟฟ้า	รองผู้ว่าการพัฒนาโรงไฟฟ้า	1,590	29
	รองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง	1,363	25
	รองผู้ว่าการพลังงานหมุนเวียนและโรงไฟฟ้าใหม่	322	6
	รวม	3,275	60
ด้านผลิตกระแสไฟฟ้า	รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า	7,501	133
	รองผู้ว่าการธุรกิจบำรุงรักษา	2,200	40
	รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง	1,924	33
	รวม	11,625	206
ด้านปฏิบัติการระบบส่ง	รองผู้ว่าการระบบส่ง	3,514	63
	รวม	3,514	63
ด้านบริหารจัดการ	รองผู้ว่าการนโยบายและแผน	375	6
	รองผู้ว่าการบริหาร	1,772	32
	รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน	1,111	20
	รองผู้ว่าการความรับผิดชอบต่อสังคม	462	9
	รองผู้ว่าการกฎหมาย	212	4
รวม	3,932	71	
รวมกลุ่มตัวอย่าง		22,346	400

ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือสำหรับจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มเชิงปริมาณ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยใช้แบบสอบถามประกอบด้วยมาตราวัดเชิงจิตวิสัย คือ การออกแบบสอบถามเพื่อการประเมินงานวิจัย กำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์ในส่วนของ Rating Scale สำหรับการใช้มาตราวัดในแบบสอบถามใช้การวัดข้อมูลเป็นระดับอันตรภาคชั้น มี 5 ระดับ และเพื่อให้มีความละเอียดตรงกับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จึงใช้ระดับคะแนนตั้งแต่ 1-5 เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 99 ข้อ แบ่งเป็น 8 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และรายได้ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็น: ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่มี

ผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน การได้รับการยอมรับจากภายนอก การรับความเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับนโยบายผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ แนวทางการส่งเสริม งบประมาณ การส่งเสริม การจัดการสารสนเทศ ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับความรู้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ ระดับความเชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำ การประยุกต์ความรู้กับทีมงาน ส่วนที่ 5 เกี่ยวกับ การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างความแตกต่าง การสร้างนวัตกรรม ส่วนที่ 6 เกี่ยวกับความผูกพันในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ ความเอาใจใส่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ความจงรักภักดีในการร่วมกิจกรรม ส่วนที่ 7 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนที่ 8 ข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงพัฒนาปัจจัยต่างๆเพื่อการบริหารจัดการขององค์การ ในการสร้างมาตรวัดนี้ ผู้วิจัย พิจารณาความถูกต้องในเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด โดยกาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค อัลฟา

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีผลระบุว่า ร้อยละ 70.00 เป็นเพศชาย ร้อยละ 55 มีอายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ในขณะที่ร้อยละ 25.5 มีอายุงาน 1-5 ปี ร้อยละ 82.75 ศึกษาจบปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 51.50 ลักษณะงานด้านผลิตไฟฟ้า และงานด้านวิศวกรรม ร้อยละ 31.75 การแสดงผลถึงความสัมพันธ์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าผลที่ได้จากการวิเคราะห์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) บ่งชี้ได้ว่าความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระที่กำหนดค่าผลทางตรง แลผลทางอ้อมอธิบายข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ประมวลค่าที่ได้รับ เป็นแนวทางของการชี้บ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผล การเป็นองค์การสมรรถนะสูง จากความเห็นของผู้ประเมินที่ได้รับ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ว่า นโยบายผู้บริหารระดับสูง มีผลความสัมพันธ์ทางตรง เท่ากับ 0.494 และ การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานมีผลความสัมพันธ์ทางตรง เท่ากับ 0.538 ที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การมีสมรรถนะสูง สำหรับ ความรู้ด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ มีผลความสัมพันธ์ทางอ้อม เท่ากับ 0.549 และ ความผูกพันด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ มีผลทางอ้อมมีผลความสัมพันธ์ทางอ้อม เท่ากับ 0.144 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์รวม ความสัมพันธ์ทางตรงและความสัมพันธ์ทางอ้อมของแบบจำลอง

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	R <sup>2</sup>	ความสัมพันธ์		
			DE	IE	TE
HPO	EXPOL	0.80	0.494	0.267	0.761
	KOD	0.62	0.153	0.549	0.395
	ENGAGEQD	0.84	0.013	0.144	0.157
	CREQD	0.95	0.538	0.000	0.538

Cmin/df=2.619 , GFI=0.940 ,AGFI=0.901 ,PGFI=0.572 , RMR=0.019 , RMSEA=0.064 ,

จากตาราง 2 ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ประมวลค่าที่ได้รับ เป็นแนวทางของการชี้แจงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการเป็นองค์การสมรรถนะสูง(HPO) จากความเห็นของผู้ประเมินที่ได้รับ ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นได้ว่า นโยบายผู้บริหารระดับสูง (EXPOL) มีผลความสัมพันธ์ทางตรง เท่ากับ 0.494 และ การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ (CREQD) ของผู้ปฏิบัติงานมีผลความสัมพันธ์ทางตรง เท่ากับ 0.538 ที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การมีสมรรถนะสูง(HPO) สำหรับ ความรู้ด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ (KQD) มีผลความสัมพันธ์ทางอ้อม เท่ากับ 0.549 และ ความผูกพันด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ(ENGAGEQD) มีผลทางอ้อมมีผลความสัมพันธ์ทางอ้อม เท่ากับ 0.144 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ตามลำดับ

นอกจากนั้นยังพบว่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของโมเดลสมการโครงสร้างของ นโยบายผู้บริหารระดับสูง ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความผูกพันด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ในการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ ที่มีผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง มีค่า R2 เท่ากับ 0.80 , 0.62, 0.84 และ 0.95 ตามลำดับ

สมการแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์หลังปรับปรุงโมเดลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย ตัวแปรตาม องค์การสมรรถนะสูง มีตัวแปรอิสระด้านความผูกพัน ความรู้ นโยบายผู้บริหารระดับสูง ความคิดสร้างสรรค์ด้านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ มีดัชนีของโมเดลที่ศึกษาในครั้งนี้ว่ามีความเหมาะสมจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลตัวแปรในเส้นทางของ สมการมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเชิงเส้นแบบถ่วงน้ำหนัก (Regression Weight): (Group number1-Default model)

### ตารางที่ 3 สมการมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลตัวแปร องค์การสมรรถนะสูง

	Estimate	S.E.	t-Value	P
องค์การสมรรถนะสูง<-- ความผูกพันกิจกรรมฯ	0.013	0.102	0.128	0.898
องค์การสมรรถนะสูง<-- ความรู้กิจกรรมฯ	0.153	0.245	0.625	0.532
องค์การสมรรถนะสูง<--นโยบายผู้บริหารฯ	0.494	0.058	8.462	***
องค์การสมรรถนะสูง<--การประยุกต์สร้างสรรค์	0.538	0.260	2.067	0.039
ความผูกพันกิจกรรม<--ความรู้กิจกรรมพัฒนาฯ	0.907	0.056	16.168	***
ความผูกพันกิจกรรม<--นโยบายผู้บริหารฯ	0.089	0.043	2.058	0.040
ความคิดสร้างสรรค์<--ความรู้กิจกรรมพัฒนาฯ	0.755	0.077	9.779	***
ความคิดสร้างสรรค์<--นโยบายผู้บริหารฯ	0.042	0.031	1.373	0.170
ความคิดสร้างสรรค์<--ความผูกพันกิจกรรมฯ	0.268	0.060	4.454	***
ความรู้กิจกรรม<--นโยบายผู้บริหารระดับสูง	0.697	0.041	17.105	***

จากตาราง 3 สามารถสรุปการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 องค์การสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับ นโยบายผู้บริหารระดับสูง อยู่ในเส้นทางค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.494 และ การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ 0.538 ที่สนับสนุนทางตรง อย่างมีนัยสำคัญ ที่ค่า S.E.เท่ากับ 0.058 และ 0.260 สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ ความรู้ อยู่ในเส้นทางค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.907 และ นโยบายผู้บริหารระดับสูงมีค่าเท่ากับ 0.089 ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพสนับสนุนทางอ้อม ที่ค่า S.E.เท่ากับ 0.056 และ 0.043

สมมติฐานที่ 3 การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ขึ้นอยู่กับ ความผูกพันมีค่าเท่ากับ 0.268 ความรู้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เท่ากับ 0.755 ซึ่งมีเส้นทางค่าสัมประสิทธิ์ที่มีนัยสำคัญ และ นโยบายผู้บริหารระดับสูง มีค่าเท่ากับ 0.042 ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ สมมติฐานที่ 4 ความรู้ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ขึ้นอยู่กับ นโยบายผู้บริหารระดับสูง อยู่ในเส้นทางค่าสัมประสิทธิ์ที่มีนัยสำคัญ เท่ากับ 0.697 ของการส่งเสริมงานพัฒนาคุณภาพ ทำให้องค์การสมรรถนะสูง

## อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา พบว่า การทำงานโดยมีแนวทางการให้นโยบายชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมการจัดการด้วยงบประมาณ การสนับสนุนระบบสารสนเทศให้กับหน่วยงานภายในอย่างทั่วถึง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์สร้างผลงานที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความแตกต่าง มีความเป็นระบบ สร้างเสริมให้เกิดนวัตกรรม จากกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรม จากกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ด้าน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่เป็นผลต่อองค์การสมรรถนะสูง ด้วยความสามารถในการจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่รายงานผลการวิเคราะห์ตามข้อคำถาม วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่กำหนดพร้อมการค้นคว้าวิจัยในการศึกษาทฤษฎีต่างๆ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อเป็นคำตอบในองค์ประกอบของปัจจัยตัวแปรอิสระที่มีผลต่อ องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีบริบทเกี่ยวข้องจากที่มาของปัจจัยต่างๆ ของการดำเนินการที่สนองต่อการความเป็นจริงที่มี ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) อภิปรายข้อค้นพบจากการใช้แบบทดสอบเพื่อสร้างตามสมมติฐาน (2) อภิปรายผลคุณค่าด้านระเบียบวิธีการวิจัย และ (3) อภิปรายผลคุณประโยชน์ทางทฤษฎีและการนำไปใช้ประโยชน์ในทางบริหารจัดการ

1. ข้อค้นพบจากการใช้แบบทดสอบเพื่อสร้างสมมติฐาน จากการรายงานผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ผลลัพธ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจในการพัฒนาคุณภาพงานของกระบวนการที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการทำหน้าที่เป็นอย่างดี โดยได้รับการส่งเสริมองค์ความรู้ จากการฝึกอบรมพัฒนา มาอย่างต่อเนื่อง ประยุกต์กับการทำงานในทักษะของตนเอง ทำให้ผลงานในกระบวนการทำงานที่ดูแลตามหน้าที่ที่มีการเติมเต็ม (order fulfillment) มีการพัฒนาคุณภาพ

งานโดยตลอด ทำให้งานนั้นมีกลไกขับเคลื่อนจากความจงรักภักดีในเนื้องานเป็นอย่างดี ถึงแม้มีอุปสรรคที่เข้ามาโดยไม่คาดการณ์ ก็สามารถดำเนินการต่อไปได้เป็นอย่างดี การทำหน้าที่ในการพัฒนางานมาจากความจงรักภักดี ที่มีความสุขจากการทำงาน สร้างความพร้อมได้ด้วยเครื่องมือที่คิดค้น แนวทางการบริหารเปิดโอกาสเพื่อส่งเสริมงานให้มีการพัฒนา

2. คุณค่าด้านงานระเบียบวิจัย การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยให้มีคุณค่ามากขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของ ผู้กำกับดูแลองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และ ผู้ประสานงานส่งเสริมขององค์กร เป็นทัศนคติที่มีประโยชน์เป็นมุมมองจากการทำหน้าที่ ที่ประสบมาโดยตรง อีกทั้งนำมาเปรียบเทียบกับมุมมองของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ให้ข้อมูลประกอบจากการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผลที่ได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนากับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและใช้การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่ออธิบายสภาพของตัวแปรและค่าความแปรปรวนของตัวแปรประจักษ์ 15 ตัวแปร และใช้การวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรประจักษ์ทั้งหมดสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS สำหรับวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

3. คุณประโยชน์ทางทฤษฎีและการนำไปใช้ ในการบริหารพัฒนา ซึ่งมีองค์ประกอบทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดคุณค่าของความผูกพันผู้ปฏิบัติงานด้านการใช้กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับการนำความรู้ในการพัฒนางาน โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินการให้กิจการขององค์กรมีสมรรถนะ เนื่องจากผลกระทบจากภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้วยความรุนแรงในหลายด้าน ทำให้ทรัพยากรในองค์กรที่สำคัญคือ “บุคลากร” ต้องมีการปรับตัวเองในเชิงรุกเพื่อการรับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง สามารถทำให้เกิดคุณค่าต่อการทำงานด้วยการมีความพร้อมทุกขณะในการทำหน้าที่ที่รับการเปลี่ยนแปลง ไม่ทอดทิ้ง รวมถึงเสาะหาความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งนั้น ด้วยการค้นคว้าอย่างไม่ละเลย

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ เรื่อง การนำความผูกพัน การประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และเป็นแนวทางการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูง สามารถนำไปใช้ได้ในระดับการดำเนินการกับ องค์กรที่มีความมุ่งหวังในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน โดย

1. “ผู้บริหารระดับสูง” มี ความมุ่งมั่น มองเห็นความสำคัญของ “บุคลากร” ในหน่วยงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างการเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีความตระหนัก เข้าใจถึงสถานภาพ

การพัฒนาคุณภาพงานมีความสำคัญต่อการทำงานของตนเอง ให้มีความอยู่รอดในการใช้ความคิดในการสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อการช่วยให้องค์กรได้เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรเอง สามารถเทียบความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยศักยภาพของทรัพยากรบุคคล

2. “ผู้ปฏิบัติงาน” ได้รับโอกาสในการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพงานควบคู่ การทำงานในกระบวนการเป็นเนื้อเดียวกัน โดยใช้ศักยภาพที่ได้รับโอกาสในการสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาความคิด และการสร้าง “นวัตกรรม” ตั้งเป็นความผูกพันๆเกิดขึ้นอย่างสอดคล้องกันในการทำงาน

3. ผู้ศึกษาวิจัยที่มีความสนใจ สามารถนำโมเดลผลลัพธ์ที่กำหนด ไปประยุกต์ใช้กับผลลัพธ์ขององค์กรที่ต้องการศึกษา โดยปรับรูปแบบของเนื้อหา และวิธีการต่างๆ ในการจัดการที่มีข้อคำถามที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลประกอบวัตถุประสงคในการวิจัยในอนาคตต่อไป

## References

- Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to continuous important*. The United of America: Atlanta Book Company.
- Buytendijk, F. (2010). *Theory and Practice of Leadership, Dealing with Dilemmas: Where Business Analytics Fall Short*. USA: John Wiley & Sons.
- Eisner, E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Evaluation or Education*, 10,135-150.
- Galtung, J., Jacobsen, C.G. and Brand-Jacobsen, K.F. (2002). *Searching for Peace: The Road to TRANSCEND*, London: Pluto; Boulder. CO: Paradigm.
- Hood, Christopher and Peters, B. Guy. (2002). *The top pay game and good governance where immodest theories meet slippery facts* In: Hood, Christopher and Peters, B. Guy and Lee, Grace, (eds.) *Reward for high public office: Asian and Pacific Rim states*. Routledge research in comparative politics. London: Routledge.
- Kittiwimonchai, P. and Sirisuksilp, S. (2016). Characteristics and Indicators to Become High-Performing Organization (HPO) for Higher Education Case Study: Khon Kaen University. *Suranaree Journal of Social Science*, 10(1), 83-104.
- Rukhamate, P. (2010). High Performance Organization in the Public Sector: Structural Contingency Theory and Cultural Approach. *Journal of Management Sciences*, 21(1), 33-46.