

**การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กร
ที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท
ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด**
**The Development of High Performance
Organization's Structural Equation Model of
Siam Cement (Kaeng Khoi) Company Limited**

ปวลิน ไปทยานนท์*

บทคัดย่อ

บทความวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด และ 4) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทุกระดับของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด จำนวน 405 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแต่ละมาตรวัดมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .621 - .957 และวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

คำสำคัญ: การพัฒนา, โครงสร้างองค์กร, บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรและปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลยุทธ์ขององค์กรและบรรยากาศขององค์กรโดยมีอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และ 4) รูปแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The objectives of the research are 1) to study about innovative organizational culture, transformational leadership, high performance personnel, organizational strategy, organizational climate, organizational commitment, and high performance organization 2) to examine relationships between innovative organizational culture, transformational leadership, high performance personnel, organizational strategy, organizational climate, organizational commitment and high performance organization 3) to examine direct and indirect effects of innovative organizational culture, transformational leadership, high performance personnel, organizational strategy, organizational climate, organizational commitment on high performance organization and 4) to develop the high performance model of Siam Cement (Kaeng Khoi) Company Limited. The samples of this study were 405 employees of the Siam Cement (Kaeng Khoi) Company Limited. The questionnaire was developed to gather primary data. Validity and reliability were tested which yielded the Cronbach's alpha ranging from .621-.957. The gathered data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, Pearson's product moment correlation, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling.

The findings of this study were 1) the means of organizational commitment was the highest followed by innovative organizational culture, organizational strategy, transformational leadership, high performance organization, high performance personnel, and organizational climate respectively 2) the innovative organizational culture, transformational leadership, high performance personnel, organizational strategy, organizational climate, and organizational had relationship with high performance organization at .01 level of statistical significance 3)

organizational strategy, organizational climate, and organizational commitment had direct effects on high performance organization at .05 level of statistical significance. In addition, Organizational strategy and organizational climate had indirect effect on the high performance organization via organizational commitment at .05 level of statistical significance 4) the appropriate model of high performance organization for Siam Cement (Kaeng Khoi) Company Limited consists of major variables, which are organizational strategy, organizational climate, and organizational commitment.

Keywords: Development, Organization Structure, Siam Cement Company Limited

บทนำ

จากสภาพของการแข่งขันทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีแนวโน้มของความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่มากขึ้น (Fu-Jin Wang, Shieh Chich-Jen and Tang Mei-Ling, 2010, p. 3924) ไม่ว่าจะเป็นความท้าทายทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของผู้ถือหุ้นซึ่งต้องการให้องค์กรปรับตัวเร็วขึ้นและสอดคล้องกับการแข่งขันกับนานาประเทศอย่างต่อเนื่องทั้งในแง่ของการแข่งขันด้านราคาสินค้า คุณภาพของสินค้า ความยืดหยุ่น ระยะเวลาในการขนส่งสินค้า และการบริการหลังการขาย เป็นต้น (Andre De Waal, 2004, p. 2) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาคธุรกิจโดยเฉพาะสถานประกอบการในภาคอุตสาหกรรมจะต้องมีการปรับตัวและเร่งพัฒนาตนเองให้มีความสามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization - HPO) จึงกลายเป็นประเด็นที่มีการกล่าวถึงแพร่หลายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2444, หน้า 13) อย่างไรก็ตามในช่วงแรกๆงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมักทำการศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรหรือบริษัทเป็นส่วนใหญ่ (Jason Hughes, 2008, p. 12) และในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่างๆ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแพร่หลาย (Andre De Waal and Sohail Sultan, 2012, p. 1) เนื่องจาก การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรในภาคธุรกิจเอกชนสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอย่างรุนแรงได้ เพราะการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรในการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนและยาวนาน (พลุ เดชะรินทร์, 2549, หน้า 3)

อุตสาหกรรมซิเมนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เครือซิเมนต์ไทย เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ จนได้รับรางวัล SET Award ในปี พ.ศ. 2546 รวมถึงได้รับการยกย่องจากหนังสือพิมพ์ฟอร์บส์ร่วมกับ Institutional Investor และการได้รับการยกย่องจากนิตยสาร Financial Asia เป็นต้น ธุรกิจซิเมนต์เป็นธุรกิจแรกของเครือซิเมนต์ไทย โดยในครั้งแรกมีการก่อตั้งบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2456 ต่อมา มีการแปรสภาพบริษัทเป็นบริษัทมหาชน โดยใช้ชื่อว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และการที่ธุรกิจของบริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงมีการขยายขอบข่ายของธุรกิจเป็นเครือซิเมนต์ไทย หรือ เอสซีจี (SCG) เพื่อทำหน้าที่ในการเป็นศูนย์กลางการบริหารงาน และมีบริษัท เอสซีจี ซิเมนต์ จำกัด เป็นบริษัทซึ่งทำหน้าที่หลักในการบริหารบริษัทในกลุ่มซิเมนต์ มีบริษัทในเครือจำนวน 8 บริษัท ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ (ท่าหลวง) จำกัด บริษัท ปูนซิเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด บริษัท ปูนซิเมนต์ (ทุ่งสง) จำกัด บริษัท ปูนซิเมนต์ (ลำปาง) จำกัด บริษัท สยามมอร์ตาร์ จำกัด บริษัท สยามปูนซิเมนต์ขาว จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบซิเมนต์ จำกัด และบริษัท สยามวัสดุทนไฟ จำกัด ซึ่งกลุ่มซิเมนต์มีกำลังการผลิตปูนซิเมนต์สูงที่สุดในภูมิภาคอาเซียน (บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์ จำกัด, 2553) โดยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตราช้าง ตราเสือ และผลิตภัณฑ์คอนกรีตผสมเสร็จ (CPAC) เป็นต้น

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า บริษัท ปูนซิเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงเนื่องจากได้รับรางวัลในด้านต่างๆ จำนวนมาก เช่น ได้รับการรับรองมาตรฐานในหลายด้าน ได้แก่ มาตรฐานระบบคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก. 18001) และมาตรฐานระบบห้องปฏิบัติการ (ISO/ IEC 17025) ในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต จนทำให้ได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย เช่น รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2546 ประเภทการเพิ่มผลผลิต รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2543 และ พ.ศ. 2549 ประเภทการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2552 ประเภทการบริหารความปลอดภัย และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Best Industry Award) ประจำปี พ.ศ. 2553 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554, หน้า 35-38) นอกจากนั้น ยังได้รับรางวัล Award for Excellence in Consistent TPM Commitment จาก Japan Institute of Plant Maintenance ของประเทศญี่ปุ่นอีกด้วย (บริษัท เอสซีซี ซีเมนต์ จำกัด, 2553) รางวัลต่างๆ ที่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ได้รับเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และแสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจนเป็นองค์กรหนึ่งที่อาจกล่าวได้ว่า มีสมรรถนะสูง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้ บริษัท ปูนซิเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา เพื่อชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงดังกล่าวข้างต้น

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในมิติด้านต่างๆ ทั้งที่เป็นผลตอบแทนทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินโดยการประสบความสำเร็จนั้นมีความต่อเนื่องและยั่งยืนเป็นช่วงเวลาอย่างน้อย 5-10 ปี ซึ่งมีมิติต่างๆ ที่ใช้ในการวัดความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วยมิติสำคัญ 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มิติด้านความเปิดเผย มิติด้านคุณภาพการจัดการ มิติด้านคุณภาพของคน มิติด้านการบริหารจัดการในระยะยาว

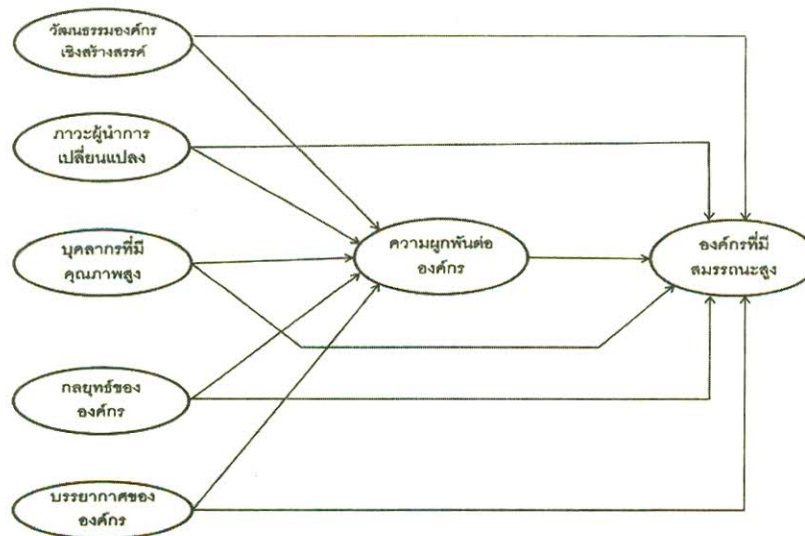
อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้นต้องอาศัยปัจจัยผลักดันหลายประการ ซึ่ง Mankins and Steele (2005, pp. 66-67) อธิบายว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะทำการลดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินการให้เหลือน้อยที่สุดผ่านกระบวนการวางแผนที่ดีและการดำเนินการที่ดี ในทางกลับกัน องค์กรที่มีสมรรถนะต่ำจะขาดกระบวนการวางแผนและการดำเนินการที่ดี เช่น ขาดการติดตามผลการดำเนินการในระยะยาว ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับการวางแผนติดต่อกันเป็นเวลาหลายปี การสื่อสารค่านิยมขององค์กรเกิดความผิดพลาด การมีโครงการต่างๆ มากเกินไปส่งผลให้ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาของการดำเนินการว่าเกิดจากอะไร นอกจากนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของปัญหาดังกล่าว

พลู เดชะรินทร์ (2549, หน้า 7) เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เพราะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นหลักการบริหารที่สำคัญซึ่งทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้การติดตามและประเมินผลมีความชัดเจนด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการวัดและประเมินผลยุทธศาสตร์ ส่วน De Waal (2004) กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการที่มีคุณภาพสูง (High Quality Management) หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจ และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่ง นอกจากนั้นยังเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร 2) กำลังพลที่มีคุณภาพสูง (High Quality Workforce) หมายถึง การที่องค์กรมีทีมงานผู้บริหารซึ่งมีความหลากหลาย และมีพนักงานซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี 3) ความผูกพันระยะยาว (Long Term Orientation) หมายถึง การที่องค์กรสามารถสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรในระยะยาว 4) ความเปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด และเน้นความเปิดเผยในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และ 5) การปรับปรุงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวในการกำหนดองค์กรให้มีความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง ตลอดจนการจัดโครงสร้างของกระบวนการต่างๆ รวมถึงสร้างสินค้าและบริการที่มีความพิเศษและแตกต่าง

มีปัจจัยต่างๆ มากมายที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง Kotter และ Heskett (1992, p. 45) เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมี 4 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วน Kaliprasad (2006, p. 29) อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรกระบวนการภายในองค์กร ภาวะผู้นำและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในขณะที่ Chien (2004, p. 13) สรุปว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมี 5 ปัจจัยได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Willcoxson (2000, p. 104) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้มีเฉพาะปัจจัยภายในซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการและภาวะผู้นำ แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก ซึ่งทำนายได้ยากมาก ดังนั้น การที่องค์กรจะมีสมรรถนะสูงจะขึ้นอยู่กับการจัดวางระบบภายในขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ครอบคลุมมากที่สุดคือ Morton ซึ่งเขากล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการ การออกแบบองค์กร ภาวะผู้นำ บุคคล วัฒนธรรมองค์กรสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของคน และเทคโนโลยี (Scott Morton, 2003, p. 67)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ทำให้พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่มีคุณภาพสูง กลยุทธ์ขององค์กร บรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. องค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จในมิติต่างๆ ทั้งที่เป็นผลตอบแทนทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินโดยที่การประสบความสำเร็จนั้นมีความต่อเนื่องและยั่งยืนเป็นช่วงเวลาอย่างน้อย 5-10 ปี ซึ่งมิติต่างๆ ที่ใช้ในการวัดความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มิติด้านความเปิดเผย มิติด้านคุณภาพการจัดการ มิติด้านคุณภาพของคน และมิติด้านการบริหารจัดการในระยะยาว

2. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทศณคติ และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการแสวงหาตลาดใหม่ๆ การรู้จักสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส การแสวงหารูขี้อย่างใหม่ๆ การใช้ศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด ค่านิยม และทัศนคติของกลุ่ม หรือบุคคลอื่น และสามารถโน้มน้าวให้คนหรือกลุ่มนั้นๆ ดำเนินการตามที่ปรารถนาได้ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลง พัฒนา และเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานให้สูงกว่าเดิมและจูงใจให้เป็นแก่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง โดยพิจารณาจากมุมมองในการแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับพนักงาน ความกระตือรือร้น การสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. บุคลากรที่มีคุณภาพสูง หมายถึง พนักงานขององค์กรที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานสูง หรืออาจกล่าวได้ว่า คือความสามารถใดๆ ที่พนักงานในองค์กรมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้

5. กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ และกลยุทธ์ที่องค์กรแต่ละองค์กรเลือกใช้จะได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งในที่นี้จะพิจารณากลยุทธ์ขององค์กรใน 4 ลักษณะคือ การสร้างความแตกต่างในตลาดขนาดเล็ก การสร้างความแตกต่างในตลาดตลาดขนาดใหญ่ การเป็นผู้นำการลดต้นทุนในตลาดขนาดเล็ก และการเป็นผู้นำการลดต้นทุนในตลาดขนาดใหญ่

6. บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่คนในองค์กรสามารถรับรู้ได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม และสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลหรือกระตุ้นให้คนในองค์กรแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งสามารถวัดได้จาก ความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับ ความเป็นมาตรฐาน ความรับผิดชอบและการมีอิสระในการตัดสินใจ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การให้รางวัล ความอบอุ่น ความเสี่ยงและความขัดแย้งภายในองค์กร

7. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนมีความยินดีและทุ่มเทแรงกาย

แรงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานทุกระดับของบริษัท ปูนซิเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด จำนวน 644 คนอย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร ซึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 314) กล่าวว่า การวิเคราะห์สมการโครงสร้างจะมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีการไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีขนาดตัวอย่างที่มากเพียงพอ และการแจกแจงต้องเป็นการแจกแจงแบบโค้งปกติ พร้อมเสนอแนะว่ากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรมีอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ส่วน Fan (2001, p. 442) เสนอว่าตัวอย่างที่เหมาะสมไม่ควรต่ำกว่า 400 คน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าควรกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 405 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการสุ่มพนักงานตามหน่วยงานที่สังกัดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling – SRS) โดยวิธีการจับสลากด้วยวิธีการสุ่มที่ไม่แทนที่กลับคืน (Sampling Without Replacement)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ส่วน ได้แก่ ลักษณะทางประชากร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการสร้างแบบสอบถามในแต่ละส่วน ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปัจจัยด้านต่างๆ หลังจากนั้นจึงทำการสร้างข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและคำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นด้วยมาตรวัดแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยน้อยที่สุด

เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก และเห็นด้วยมากที่สุด โดยทุกข้อ
คำถามเป็นข้อความเชิงบวก และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยน้อยที่สุด	=	1 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	=	2 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	=	3 คะแนน
เห็นด้วยมาก	=	4 คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	=	5 คะแนน

หลังจากนั้น จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบข้อคำถามแต่ละ
ข้อว่าสามารถวัดตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ได้หรือไม่ก่อน
ที่จะทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต่อไป

การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งมี
รายละเอียด ดังนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยทำการ
วัดว่าข้อคำถามในมาตรวัดหรือแบบสอบถามนั้นมีเนื้อหาสาระครบถ้วนในเรื่อง
ที่วัดหรือเนื้อหา มีความครอบคลุมเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของสิ่งที่ต้องการ
วัดหรือไม่ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางในการทดสอบความตรงโดย
ใช้แนวทางการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
(Item-Objective Congruence Index: IOC) ซึ่งการทดสอบความตรงของมาตรวัด
ตามแนวทางนี้จำเป็นต้องใช้ดุลยพินิจของผู้วิจัยประกอบการับพิจารณาหรือกับ
ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 5 คน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความคิดที่แบ่งเป็น 2 ขั้ว
(สุวิมล ติรภานันท์, 2549, หน้า 138) เมื่อได้รับผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ
แล้วนำผลการพิจารณาดังกล่าวมาคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างประเด็น
ที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น โดยดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง
ดังกล่าวเรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
(Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1
ดังนั้น ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ควรมีค่าใกล้ 1 ส่วนข้อคำถามใดที่มีค่า IOC

ต่ำกว่า 0.6 ควรทำการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออก ซึ่งจากการตรวจสอบความตรงของมาตรวัดโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC สูงกว่า 0.5 ดังนั้น จึงไม่มีการตัดข้อคำถามใดออก แต่มีการปรับปรุงภาษาในบางข้อคำถามให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสื่อถึงการวัดตัวแปรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของมาตรวัด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้กับพนักงานของเครือซิเมนต์ไทย สำนักงานใหญ่บางซื่อ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงมากที่สุด จำนวน 30 คน แล้วทำการวิเคราะห์โดยใช้แนวทางการวัดความสอดคล้องภายใน (Measure of Internal Consistency) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นหรือค่าความสอดคล้องภายในที่เรียกว่า ครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha) หากค่าอัลฟาอยู่ระหว่าง .50 - .65 ถือว่ามีความเชื่อถือได้ในระดับปานกลาง หากมีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ถือว่ามีความเชื่อถือได้สูง หากค่าอัลฟามีค่าต่ำกว่า .50 ถือว่ามีความเชื่อถือได้น้อย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546, หน้า 261) ซึ่งจากการทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัดต่างๆ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นระหว่าง .621-.957

3. ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งผลการทดสอบพบว่า โมเดลการวัดทุกโมเดลมีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่อจัดเตรียมข้อมูล

เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อสมมติฐานในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างที่ระบุว่า ตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ มีความสัมพันธ์กันดี และไม่เป็นแมทริกซ์เอกลักษณะ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรที่นำมาใช้วิเคราะห์มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อเป็นการตรวจสอบการกระจายของตัวแปรว่ามีการกระจายแบบปกติหรือไม่ หากตัวแปรมีการกระจายแบบปกติแสดงว่ามีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ทั้งนี้ คำนวณการแจกแจงปกติมีค่าความเบ้หรือ $SK = 0$ ถ้า $SK > 0$ (มีค่าเป็นบวก) หมายถึง โค้งเบ้ขวาหรือเบ้ทางบวก แสดงว่า ข้อมูลจะอยู่หนาแน่นบริเวณค่าต่ำ ๆ และถ้า $SK < 0$ (มีค่าเป็นลบ หมายถึง โค้งเบ้ซ้าย แสดงว่าข้อมูลจะอยู่หนาแน่นบริเวณค่าสูง ๆ และหากค่าความโด่งหรือ $KU = 3$ (หรือ $KU - 3$ มีค่าเป็นศูนย์) หมายถึง เป็นโค้งแจกแจงแบบ Mesokurtic หรือการแจกแจงความถี่มีขนาดสูงปานกลาง ถ้า $KU > 3$ (หรือ $KU - 3$ มีค่าเป็นบวก) หมายถึง เป็นโค้งแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือโค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดสูงโด่ง และหาก $KU < 3$ (หรือ $KU - 3$ มีค่าเป็นลบ) หมายถึง เป็นโค้งแจกแจงแบบ Platykurtic หรือโค้งการแจกแจงมีขนาดเตี้ยแบน ถ้าค่าความเบ้ (SK) > 3 แสดงว่า ข้อมูลมีความเบ้ผิดปกติ ส่วนค่าความโด่ง (KU) > 10 แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2546, หน้า 131)

2. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

3. การวิเคราะห์ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity และค่าดัชนี KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) โดยทำการทดสอบเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ด้วยค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์หรือไม่ และทดสอบความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรด้วยค่าดัชนี KMO (Kaiser - Mayer - Olkin) เพื่อดูว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันมากน้อยเท่าใดและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไปหรือไม่

4. การทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เพื่อทดสอบว่าโมเดลการวัดทุกโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis – CFA) โดยวิเคราะห์โมเดลการวัดของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่

1. การวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency) ของตัวแปรเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับพนักงาน และสายงาน
2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรอายุ อายุงาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling - SEM) เพื่อประมาณค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ (Model) กับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากนั้น ทำการสรุปผลอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์การจัดเตรียมข้อมูล

1. ตัวแปรทุกตัวที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างมีการแจกแจงแบบปกติเนื่องจากไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความเบ้เกินกว่า 3 และไม่มีตัวแปรใดที่มีค่าความโด่งเกินกว่า 10 ดังนั้น ตัวแปรทั้งหมดจึงมีความเหมาะสมที่จะนำตัวแปรเหล่านี้ไปทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

2. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในภาพรวมแสดงให้เห็นว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น จึงเหมาะที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยมีรายละเอียดความสัมพันธ์ของตัวแปร ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับปานกลาง โดยการใช้ความรู้และทักษะพนักงานอย่างเต็มที่ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ส่วนการแสวงหาตลาดใหม่ๆ อยู่เสมอมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

2.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับค่อนข้างสูง โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ส่วนการที่ผู้นำขององค์กรมีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลายมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

2.3 ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับค่อนข้างสูง โดยประสิทธิภาพการทำงานของ

พนักงานมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ส่วนความตรงต่อเวลามีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

2.4 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับค่อนข้างสูง โดยการเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุนในตลาดขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ส่วนการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ในตลาดขนาดเล็กมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

2.5 ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับสูง โดยมิติด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในขณะที่มิติด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

2.6 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในระดับค่อนข้างสูง โดยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมากที่สุด ในขณะที่ความห่วงใยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงน้อยที่สุด

3. ผลการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า มีค่าเท่ากับ 11866.872 ($df = 703$ และ $p < .001$) แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นี้มีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 ($KMO = .967$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันมากและมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

4. ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้างเนื่องจากโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

จากการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพและสายงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 92.8 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และส่วนมากเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 38 ปี และมีอายุงานเฉลี่ย 16 ปี

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังการวิเคราะห์คุณลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของพนักงาน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

1. พนักงานของบริษัทฯ มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าองค์กรของตนเองมีวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ โดยองค์ประกอบด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การใช้ความรู้และทักษะพนักงานอย่างเต็มที่
2. พนักงานของบริษัทฯ มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าผู้บริหารในองค์กรของตนเองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบด้านการมีความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. พนักงานของบริษัทฯ มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าพนักงานในองค์กรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูง โดยองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความตรงต่อเวลา
4. พนักงานของบริษัทฯ มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่ากลยุทธ์ขององค์กรโดยภาพรวมมีความเหมาะสม โดยองค์ประกอบการเป็นผู้นำด้านการลดต้นทุนในตลาดขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ในตลาดขนาดเล็ก

5. พนักงานของบริษัท มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าองค์กรของตนเอง มีบรรยากาศขององค์กรโดยภาพรวมดี โดยองค์ประกอบมิติด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มิติด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าในงาน

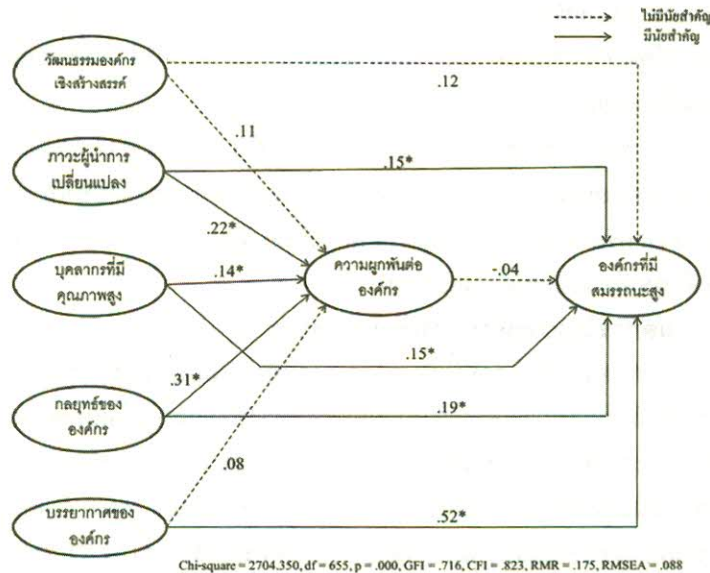
6. พนักงานของบริษัท มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าพนักงานในองค์กรของตนเองมีความผูกพันต่อองค์กร โดย องค์ประกอบความชื่นชอบในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง) ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ค่านิยมที่สอดคล้องกัน

7. พนักงานของบริษัท มีความเห็นในระดับ “มาก” ว่าองค์กรของตนเอง เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมสูง โดยองค์ประกอบมิติด้านการบริหารจัดการในระยะยาวมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มิติด้านความเปิดเผย

ผลการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในโมเดลสมการโครงสร้างว่ามีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างไร โดยมีตัวแปรแฝงภายในจำนวน 2 ตัวแปรได้แก่ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) และความผูกพันต่อองค์กร (ORGCMM) ตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (ORGCULT) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLEADERS) บุคลากรที่มีคุณภาพสูง (HIGHPE) กลยุทธ์ขององค์กร (ORGSTRA) และบรรยากาศองค์กร (ORGCLI) ทั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 38 ตัวแปร ซึ่งสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ คือ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามโมเดลสมมติฐานที่สร้างจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เท่ากับ เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 2704.350 ที่ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 655 ส่วน p-value เท่ากับ 0.000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.716

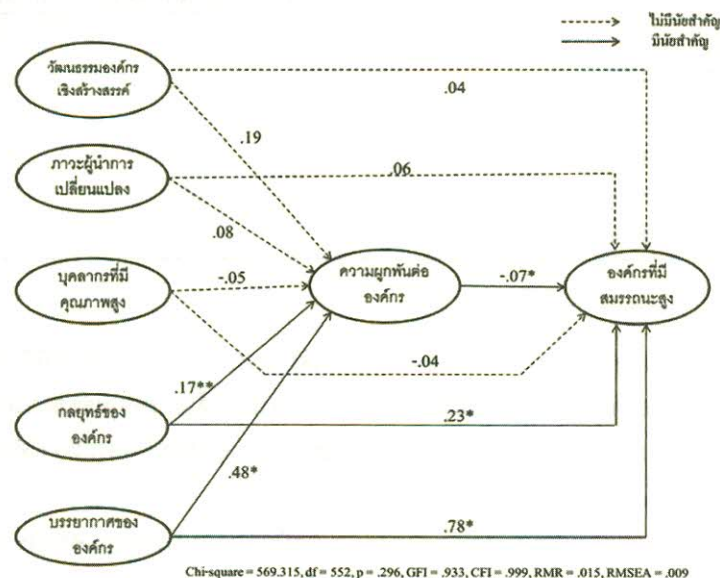
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.175 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .088 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 4.129 แสดงให้เห็นว่าค่า p มีค่าไม่มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน ดังแสดงในภาพ 2



ภาพที่ 2 โมเดลสมมติฐานรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

เมื่อผู้วิจัยได้ปรับโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยพิจารณาจากดัชนีปรับรูปแบบ (Modification Indices) ซึ่งยอมให้ความคลาดเคลื่อนของการวัดมีความสัมพันธ์กันได้ ผลจากการปรับโมเดล พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ (χ^2) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 569.315 ที่ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 552 ส่วน p - value เท่ากับ 0.296 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.933 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)

เท่ากับ 0.015 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ .009 และค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) เท่ากับ 1.031 ดังรายละเอียดในภาพ 3



ภาพที่ 3 โมเดลเชิงสาเหตุรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (กรณีปรับโมเดล)

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ผลการศึกษาปรากฏรายละเอียดในตาราง 1

ตารางที่ 1 แสดงอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อองค์การสมรรถนะสูง

ปัจจัย	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์	.038	-.013	.185
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.057	-.006	.052
บุคลากรที่มีคุณภาพสูง	-.044	.003	-.041
กลยุทธ์ขององค์กร	.229*	-.012*	.217*
บรรยากาศขององค์กร	.799*	-.034*	.765*
ความผูกพันต่อองค์กร	-.071*	-	-.071*

* $p < .05$

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อองค์การสมรรถนะสูงมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร และความผูกพันต่อองค์การตามลำดับ โดยมีรายละเอียดอิทธิพลระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรและปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่กลยุทธ์ขององค์กร และบรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์การกลับมีอิทธิพลในเชิงลบต่อองค์การสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูง อิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด โดยผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญหลายประการ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น องค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบและทักษะของผู้บริหารในการตัดสินใจและดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้ฝึกสอนที่ดีแก่พนักงาน มีภาวะความเป็นผู้นำสูง และมีความมั่นใจในตนเองตลอดจนมีความกล้าในการตัดสินใจ เป็นต้น รองลงมาคือ การปรับปรุงกระบวนการภายในอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและศักยภาพเพิ่มมากขึ้น การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการในระยะยาว ตลอดจนการบริหารที่เปิดเผย พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเท่าเทียมและมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องและใกล้เคียงกับแนวคิดของ Owen, Mundy, Guild และ Guild (2001, pp. 11-13) ที่แสดงทัศนะว่า ผู้นำทุกระดับในองค์กรต้องตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีผลการดำเนินงานดี

ประกอบด้วย การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน การส่งเสริมความเป็นเจ้าขององค์กร การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ เน้นและให้ความสำคัญกับคุณภาพ เน้นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงาน เป็นต้น

1. บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งในแง่ของลักษณะงานซึ่งมีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีอิสระในการทำงาน และต้องใช้ความสามารถและทักษะในการทำงาน นอกจากนั้น นโยบายของผู้บริหารมีส่วนสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ยิ่งผู้บริหารมีความเป็นธรรม คอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยความเอาใจใส่แล้วยิ่งทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ดีขององค์กรสมรรถนะสูง นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กรยังสร้างความผูกพันและทำให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันประสบความสำเร็จได้เร็ว และที่สำคัญพนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและปลอดภัย มั่นคงหากทำงานกับองค์กรต่อไป ผลการศึกษาที่ค้นพบในประเด็นนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Adenike (2011, p. 155) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีผลกระทบต่อแรงจูงใจ พฤติกรรม ทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่าจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร ตลอดจนความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง นอกจากนั้น บรรยากาศขององค์กรยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์อีกด้วย ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ Crespell และ Hansen (2008, p. 1711) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กร โดยเฉพาะบรรยากาศที่ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรจะช่วยให้ประสิทธิภาพในให้กับองค์กร ลดความไร้ประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยให้ผลการดำเนินการขององค์กรดีขึ้น รวมถึง ผลการศึกษาของ Gelade และ Ivery (2003, p. 1) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินการขององค์กร โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดี ซึ่งในที่สุดจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินการขององค์กรนั่นเองนอกจาก

นั้น เมื่อพิจารณาในรายละเอียดยังพบอีกว่า การสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กรนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นอันดับแรก รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน และการดำเนินนโยบายที่เป็นธรรม มีความเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี

2. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลในเชิงลบต่อองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ ชัดแย้งกับผลการศึกษาของนักวิชาการหลายๆ คน ที่เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จซึ่งหมายถึงอาจนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ เช่น ผลการศึกษาของ Konovsky และ Cropanzano (1991, p. 8) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้้องค์กรบรรลุถึงความสำเร็จ รวมถึงผลการศึกษาของ Syauta, Troena, Setiawan และ Solimun (2012, p. 74) ที่พบว่า ยิ่งพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใด พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้มีความใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ Mishra (2005, p. 92) ที่พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ซึ่งอาจอนุมานได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง

3. รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญคือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การที่บริษัทฯ จะพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ต้องให้ความสำคัญกับ บรรยากาศขององค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ กลยุทธ์ขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรตามลำดับ ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร บริษัทฯ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างเท่าเทียม ตลอดจนส่งเสริมกิจกรรมนันทนาการให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานจะได้มีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับพนักงานสังกัดหน่วยงานอื่นๆ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อจัดวางตำแหน่งของตนเองในตลาด และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะของตลาดแต่ละประเภทที่ต้องเข้าไปแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดี โดยการกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร จัดให้พนักงานมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสม กำหนดนโยบายที่เป็นธรรม ไม่เอาเปรียบพนักงาน และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพและโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. ผู้บริหารควรวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อจัดวางตำแหน่งขององค์กรในตลาดที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน หากองค์กรต้องทำการแข่งขันในตลาดที่มีขนาดใหญ่ควรเน้นการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มากกว่าการแข่งขันในตลาดขนาดเล็ก ในทางกลับกันหากองค์กรต้องทำการแข่งขันในตลาดที่มีขนาดเล็ก ควรให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำในการลดต้นทุนมากกว่าการสร้างสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ อย่างไรก็ตาม การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงความพยายามในการลดต้นทุนต่างก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งคู่

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กร ซึ่งผลการค้นพบนี้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงเหตุผลดังกล่าว ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่พนักงานมีความภูมิใจว่าองค์กรของตนเองมีความเป็นเลิศ มีศักยภาพที่สูงกว่าคู่แข่ง จึงอาจทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการ

รูปแบบและวิธีการทำงาน แต่ทำงานในลักษณะเหมือนระบบราชการ ซึ่งอาจส่ง
ผลในทางลบต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้

4. ในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น การพัฒนา
องค์กรในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรที่
มีสมรรถนะสูง ในขณะเดียวกันคุณภาพของการจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
ที่สุด ดังนั้น ควรมีการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารคน ตลอดจนหลักทางการ
บริหาร เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไป
ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีความสามารถในการแข่งขันและ
เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง
โดยเน้นที่บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร
ยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ ดังนั้น ควรนำหลัก
การองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมด้วย
เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับขององค์การพัฒนาองค์
ความรู้ของตนเอง รวมถึงการผลิตผลงานที่พึงปรารถนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้
นั้น ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2. นักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่สนใจ สามารถนำผล
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปศึกษาต่อยอดในประเด็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อเป็นการ
เพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้านนี้ให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงควรทำการศึกษาโดยใช้
แนวทางการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) เพราะจะทำให้ได้คำ
ตอบที่ชัดเจนขึ้นในบางประเด็นที่ยังมีความคลุมเครืออยู่

2. ควรศึกษารูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของเครือซิเมนต์ไทย (Siam
Cement Group – SCG) และบริษัทในเครือจำนวน 242 บริษัท เพื่อให้สามารถ
เป็นตัวแทนของเครือซิเมนต์ไทยได้ทั้งหมด

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระหว่างเครือข่าย
ซิเมนต์ไทยกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย การประปา
นครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
เพื่อให้ได้ตัวแปรคัดสรรที่หลากหลายและส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

รายการอ้างอิง

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 15(2), 11-35.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้า พรินต์ติ้ง.
- สุวิมล ติรกานนท์. (2549). การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัท เอสซีจี ซีเมนต์ จำกัด. (2556). ประวัติบริษัท. วันที่ค้นข้อมูล 2 มิถุนายน พ.ศ.2556, จาก <http://www.scgcement.com/home.php? mod= about&tab=1# bookmark>
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). การพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์มีเดีย.
- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
- Chien, H.M. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and OCBs. *Journal of American Academy of Business*, 5(2004), 420-430.
- Crespell, P. & Hansen, E. (2008). Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: In search of a conceptual framework. *Canada Journal for Research*, 38(2008), 1703-1715.
- De Waal, A.A. (2012). *The role of information technology in the high performance organization*. Retrieved March 13, 2013, from http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_6217.pdf

- De Waal, A. A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. *International Conference in Business, 9-10 May 2012*, Shajah, United Arab Emirates.
- Fan, Y.W. (2001). Comparison of the ML and TSLS estimators for the Kenny-Judd model. In Cudeck, R., Du Toit, S., & Sorbom, D. (Eds.), *Structural equation modeling: Present and future*, 425-442. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Gelade, G.A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2003), 383-404.
- Hughes, J. (2008). *The high-performance paradigm: A review and evaluation*. Cardiff: Cardiff School of Social Science.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor II: creating a high performance culture in an organization. *Cost Engineering*, 48(6), 27-33.
- Konovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(1991), 698–707.
- Kotter J. P., & Heskett J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Mankins, M.C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 65-72.
- Mishra, G.P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, 6(2), 89-93.
- Morton, C. (2003). *By the skin of our teeth. Creating sustainable organisations through people*. London: Middlesex University Press.

- Owen, K., Mundy, R., Guild, W. & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11(1), 10 – 21.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M. & Solimun. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)" *International Journal of Business and Management Invention*, 11(1), 69-76.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924-3936.
- Willcoxson, L. (2000). Defining & creating a high performance organisation. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 4(1), 100-106.