

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

The Change in Leadership That Affect the Development of
High-Performance State Enterprises

วัชรพล โพธิ์พูนศักดิ์

Watcharaphol Phopoonsak

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยชินวัตร

Doctor of Public Administration, Shinawatra University

Received: January 7, 2020

Revised: February 19, 2020

Accepted: February 19, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณนำและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ และ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้บริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน 10 คน และพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร จำนวน 600 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง โดยภาพรวมขององค์กรรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.16 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง (2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.15 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง (3) การเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กร พบว่า มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับต่ำ เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (X_1) สามารถร่วมพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (Y_1) และส่งผลในทางบวก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: องค์กรรัฐวิสาหกิจ, องค์กรสมรรถนะสูง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The research determines to study on (1) the high Performance state enterprises and change in leadership level (2) factors contributing the state enterprises to have high performance .The 600 samples were selected from PTT PCL, Thai Airways PCL, and TOT PCL. The study utilizes a mixed methodology (1) It is found that the average performance level of the organization is at above

4.16 points (2) the level of transformational leadership is at 4.15 points (3) comparison of the high-performance enterprises indicates that qualities of these enterprises are comparatively and statistically different at 0.05 points which conform to the hypothesis that each enterprises' performance levels are different (4) the transformational leadership has an influence on high performance organizations at a very low level. Therefore; it enables us to presume that leadership in change causes the organization to acquire its high performance. When conducting multiple regression analysis, it is found that the variables of the leadership in change which are: concerns on individuality (X_4), building inspiration (X_2), triggering wisdom (X_3), and influences from management's ideology and personal charisma (X_1), can significantly predict state enterprises' performance (Y_1) in a positive way at a statistical point of 0.05.

Keywords: State Enterprises, Competency organization, transformational leadership



บทนำ

สภาพการแข่งขันในตลาดในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนและองค์กรของภาครัฐต้องมีการปรับปรุงความสามารถและการให้บริการ เพื่อที่จะรับแรงกดดันไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร รวมถึงแรงกดดันจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน ในระบบราชการของไทยนั้นได้มีการพัฒนาเพื่อจะปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันกับสภาพสังคมยุคใหม่ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการบริการสาธารณะให้กับประชาชน ภาครัฐนั้น ก็มีการแบ่งหน่วยงานตามประเภทในการจัดบริการสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชนและหน่วยงานของรัฐในรูปแบบใหม่ ก็เพื่อให้มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ อีกทั้งยังเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โดยในปัจจุบันนั้นภาครัฐต้องการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เข้ากับสภาพตลาดในปัจจุบัน ดูได้จากแนวความคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ : 2556) ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2556 – 2561) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่อง การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ แสดงให้เห็นว่าภาครัฐต้องการพัฒนาหน่วยงานหรือส่วนราชการให้มีการบริหารงานที่คล่องตัว มีการดำเนินการที่ดีและให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นที่ต่างจากระบบราชการไทยสมัยก่อน จะเห็นได้จากการพัฒนาระบบราชการไทย ในเรื่องการจัดตั้งองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้ประชาชนรับบริการบริการสาธารณะอุปโภค สาธารณูปการที่สำคัญต่อการมีชีวิตและการเป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ โทรเลข โทรคมนาคม ซึ่งหน่วยงานของภาครัฐที่มีบทบาทในการจัดหาและให้บริการพื้นฐานให้แก่ประชาชน จะถือได้ว่า รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการพัฒนาประเทศ จากเดิมนั้นภาครัฐมีการดำเนินงานเองทั้งหมด แต่ในภายหลังนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นและมีการดำเนินงานที่มีลักษณะในทางธุรกิจมากขึ้น อีกทั้งต้องการแข่งขันกับภาคเอกชนได้ดีขึ้น จึงมีการพัฒนาเป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบใหม่ที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในรูปของบริษัทจำกัดหรือบริษัทผสม

การจัดตั้งองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในรูปแบบของบริษัทจำกัดหรือบริษัทผสมนี้ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบบริษัท ที่เป็นนิติบุคคล

โดยจะมีทุนจดทะเบียนเป็นของภาครัฐทั้งหมดหรือเป็นของเอกชนส่วนหนึ่งนั้น เพื่อที่มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น และบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้เข้ากับสภาพตลาดและสังคมในปัจจุบัน ดังนั้นการจัดตั้งองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นแนวความคิดที่จะพัฒนาระบบราชการไทยให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อที่จะจัดการบริการสาธารณะเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรรัฐวิสาหกิจนั้นยังมีการพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีความคล่องตัว การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอด เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับประชาชนหรือผู้มารับบริการ เพราะถ้าหากองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นที่ต้องการหรือไม่มีประโยชน์กับประชาชนหรือผู้ใช้บริการ รัฐวิสาหกิจนั้นก็ต้องถูกปิดหรือถูกยกเลิกไปนั่นเอง ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกัน มิให้องค์กรของตนถูกยุบนั้น องค์กรรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ต่อยกระดับในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ทำให้องค์กรของตนอยู่รอด และเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง หรือ HPO (High Performance Organization) นั่นเอง

รัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของหรือมีอำนาจครอบคลุมทรัพยากรจำนวนมากที่เป็นหัวใจของยุทธศาสตร์ของประเทศ ประเทศไทยจะยกระดับการพัฒนาได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ทรัพยากรที่อยู่ในมือรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นคลื่นความถี่โทรคมนาคม ระบบการขนส่งทางราง ท่าเรือ สนามบิน สิทธิการบิน ที่ดิน ตลอดจนไปจนถึงบริการสาธารณะต่างๆ ที่กระทบโดยตรงต่อต้นทุนการใช้ชีวิตของคนไทย และต้นทุนการทำธุรกิจของธุรกิจไทย ทั้งนี้เนื่องจากรัฐวิสาหกิจมีงบประมาณในแต่ละปีรวมกันถึงสี่ล้านสี่แสนล้านบาท หรือประมาณสองเท่าของงบประมาณของรัฐบาล ถ้าพิจารณาเฉพาะงบลงทุน จะพบว่ารัฐวิสาหกิจมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ โครงการลงทุนเมกะโปรเจกต์ของทุกรัฐบาลจะต้องทำผ่านรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนใหญ่ รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจต่างๆ มีผลต่อโครงสร้างการทำธุรกิจและโครงสร้างการแข่งขัน มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งเอกชน ในบางธุรกิจรัฐวิสาหกิจเป็นทั้งผู้มีอำนาจกำกับดูแลและเป็นผู้

ประกอบการเอง แม้ว่าปัจจุบันรัฐวิสาหกิจไทยสามารถนำส่งรายได้ให้แก่รัฐบาลรวมกันถึงปีละกว่าแสนล้านบาท แต่มีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่ประสบกับปัญหาขาดทุนโดยต่อเนื่อง และมีแนวโน้มที่จะขาดทุนเพิ่มขึ้น จากการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมการทำธุรกิจ ส่วนรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรนั้น ถ้าเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้วจะพบว่าประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่ามาก ไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุนจำนวนมหาศาลที่รัฐได้ใส่เข้าไป และกำไรส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากอำนาจผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจยังเป็นช่องทางการทำนโยบายประชานิยมที่กระบวนการกำกับดูแลมีช่องโหว่อยู่มากเป็นช่องทางนำไปสู่ปัญหาการเกิดการคอร์รัปชัน

องค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) นับว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทั้งในด้านบทบาทต่อการพัฒนาเมือง บทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และบทบาทต่อสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงเห็นปัญหาและสนใจในการทำวิจัย แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรรัฐวิสาหกิจสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และยกระดับความสามารถในการพัฒนาและใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

องค์กรสมรรถนะสูงหรือ HPO นั้น เป็นแนวความคิดทางการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่มีแนวความ

คิดที่แตกต่างไปจากเดิม โดยพยายามลดความเป็นระบบราชการหรือองค์กรแบบเก่าลง ที่มีการสั่งการจากระดับบนลงล่าง ต้องมีหัวหน้าคอยควบคุมและกำกับอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารจัดการแบบนี้เป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับองค์กรสมรรถนะสูงอย่างสิ้นเชิง เพราะองค์กรสมรรถนะสูงนั้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มีกระบวนการทำงานที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ LO

ทำการศึกษาวิจัยของ Carew, et al ได้ให้ความเห็นของคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ เรียกว่า “SCORES” รายละเอียดดังนี้

1. การแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร (Shared information and open communication = S) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นจะมีการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสารที่ดี โดยข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อการตัดสินใจในการให้บริการนั้น จะต้องเปิดกว้างสามารถให้ทุกคนเข้าถึงได้ โดยการแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่ายจะช่วยสร้างความไว้วางใจ, หน้าเชื่อถือ และผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเสมือนเป็นบริษัทของตนเอง ข้อมูลข่าวสารยิ่งมีมากเท่าไร ก็จะทำให้พนักงานก็มีความสามารถในการทำการตัดสินใจที่ดีขึ้นทำให้การดำเนินงานไปในทางทิศเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น รวมถึงการเปิดกว้างในการสื่อสารทำให้พนักงานทราบถึงขอบเขตของความเสี่ยงและคงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. วิสัยทัศน์อันทรงพลัง (Compelling vision = C) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์อันทรงพลัง คือ จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงาน หรือบุคลากรขององค์กรเดินทางไปในทางเดียวกัน การที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี สามารถทำให้พนักงานเข้าใจประเด็นสำคัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ดังนั้นทางพนักงาน คือ สิ่งที่ทำให้พนักงานทราบว่าอะไรคือประเด็นสำคัญในการปฏิบัติงาน เมื่อทุกคนช่วยกันสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณค่าขององค์กรก็จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนา วิสัยทัศน์ อันทรงพลังคือสิ่งที่ทำให้พนักงานมีพลัง อยากอุทิศตน ยินดีเป็นส่วนหนึ่งแลมองเห็นบทบาท

ของตนเองอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ทำให้พนักงานทุกคนเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Ongoing Learning = O) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะเน้นไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้และส่งผ่านการเรียนรู้ไปยังทุกส่วนขององค์กรอยู่เสมอ การเรียนรู้ขององค์กรแตกต่างจากการเรียนรู้แบบเฉพาะตัวบุคคล แต่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งสองประเภท เพื่อการก้าวไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิมทั้งในแง่ของตัวบุคคลและการทำงานในองค์กร

4. การใส่ใจต่อผู้รับบริการอยู่เสมอ (Relentless focus on customer results = R) ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมรูปแบบใด องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องเข้าใจว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการคือใคร ความพึงพอใจของผู้รับบริการคืออะไร โดยสามารถมองหาสิ่งเหล่านี้ได้จากมุมมองของลูกค้า การใส่ใจกับผลลัพธ์ตลอดเวลาเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิต ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้

5. การเสริมพลังให้ระบบและโครงสร้าง (Energizing systems and structures = E) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะจัดวางระบบโครงสร้าง กระบวนการและการปฏิบัติงานในองค์กรไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร และช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น สามารถรับมือกับปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสได้ดียิ่งขึ้น

6. การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Shared power and high involvement = S) องค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่เฉพาะพนักงานระดับสูงเท่านั้น แต่เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีคุณค่าของตนเอง และการได้รับความเคารพ การได้มีส่วนร่วม เกิดความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาตัวเองขององค์กรสมรรถนะสูง และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ตัวแบบของ Carew, et al. ได้กำหนดเป้าหมายที่สำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไว้ 3 ข้อ ได้แก่ 1) เป็นทางเลือกให้กับลูกค้า 2) เป็นทางเลือกสำหรับการสมัครงาน 3) เป็นทางเลือกสำหรับการลงทุน ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความครอบคลุมและให้

ความสำคัญกับผู้บริหาร พนักงานภายในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Carew, et al. มาเป็นกรอบในการศึกษาเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อทำการศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเปรียบเทียบเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และสามารถสรุปได้ว่าเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

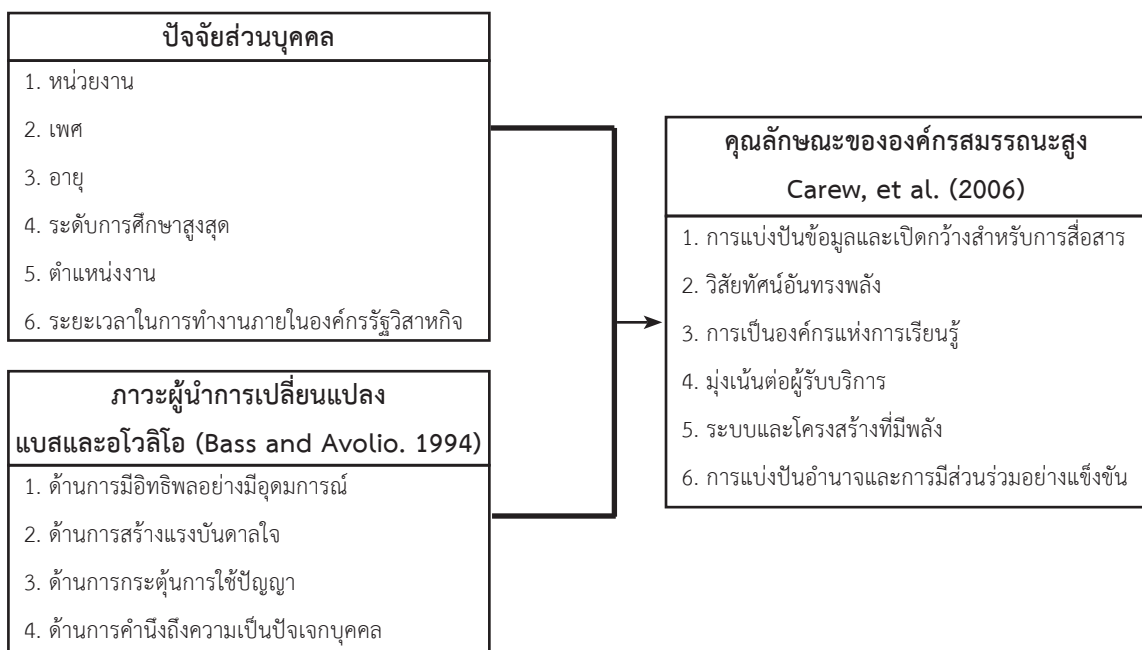
ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเลือกใช้อิงค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งสามแห่ง ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) และบริษัท ที

โอที จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีความพยายามในการที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กร ให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีประสิทธิภาพและศักยภาพมากขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ต้องการให้ลักษณะขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง สามารถปรับตัวได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทุกคนมีส่วนร่วมในการที่จะนำองค์กรของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึงการที่องค์กรจะเกิดการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ตามแนวทางการดำเนินงานขององค์กรมหาชน ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนแล้วนั้น องค์กรต้องอาศัยความสามารถของผู้นำที่จะชักจูงหรือจูงใจให้พนักงานภายในองค์กรมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถชี้หรือทำให้พนักงานเห็นว่าการพัฒนาองค์กรนั้นสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กรได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะในการทำงานสูงตามแนวทางการดำเนินงานขององค์กรสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. องค์กรรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน
2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบ Mixed Methodology โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณนำและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)
การประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมในการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามพร้อมทั้งบันทึกข้อมูลที่ป้อนรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ และหลังจากนั้นตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ
 1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกภาคสนามมาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
 2. นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียด และตีความพร้อมทำการตั้งข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ
 3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกันโดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (themes) และกลุ่มย่อยที่อยู่ภายใต้

ความหมายของกลุ่มใหญ่ (sub-theme)

4. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีกรณำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้กระทำตลอดกระบวนการวิจัย ตั้งแต่ก่อนออกภาคสนาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ยึดหลักการวิจัยตามแนวคิดของ Delamont (1992) และ นิตา ชูโต (2548) ดังนี้

5.1 การลดทอนข้อมูล ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูล ที่ได้จากบทสรุปจากการสัมภาษณ์เจาะลึกของผู้ให้คำสัมภาษณ์ทั้ง 10 คน โดยลดทอนข้อมูลให้เหลือเฉพาะประเด็นข้อคำถามสำคัญ

5.2 การจัดระเบียบข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการลดทอนข้อมูลมาจัดให้เป็นหมวดหมู่ โดยจำแนกตามกรณีศึกษา

5.3 การหาข้อสรุปและตีความ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยวิธีสามเส้า ด้วยการพิจารณาความสอดคล้อง และความแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการจัดระเบียบข้อมูล จัดทำข้อสรุป และตีความในรูปแบบของการพรรณนาความตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้

5.4 การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะหาความหมายของข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาสร้างระบบความคิด จากนั้นจึงทำการอภิปรายผล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ ผู้บริหารและพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) บริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) และบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ)

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่มอร์แกน (Krejcie and Morgan : 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กำหนด

ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 5% จาก

ตารางสำเร็จรูปของเครจซิมอร์แกน

ตาราง 1

แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์การรัฐวิสาหกิจ)	4,227	351	200
บริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน (องค์การรัฐวิสาหกิจ)	22,370	377	200
บริษัท TOT จำกัด (มหาชน) (องค์การรัฐวิสาหกิจ)	16,500	375	200
รวม	43,097	1,103	600

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่

1. ผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์การรัฐวิสาหกิจ) จำนวน 4 คน

2. ผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในบริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน (องค์การรัฐวิสาหกิจ) จำนวน 3 คน

3. ผู้อำนวยการ และผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) (องค์การรัฐวิสาหกิจ) จำนวน 3 คน

รวมจำนวนบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน

การสุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยแบ่งเป็น

1. การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จนได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ 600 คน

2. การสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบ Mixed Methodology โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณนำและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการวิจัย และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร ตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Carew, et al. ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร 2) วิสัยทัศน์อันทรงพลัง 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) มุ่งเน้นต่อผู้รับบริการ 5) ระบบและโครงสร้างที่มีพลัง และ 6) การแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยมีจำนวนข้อคำถาม 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน (Likert Scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน 5 เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 เห็นด้วยมาก

ระดับคะแนน 3 เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 2 เห็นด้วยน้อย

ระดับคะแนน 1 เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยแบ่งช่วงแต่ละระดับความคิดเห็นโดยใช้อันตรภาคชั้น (Class Interval) เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{คะแนนพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีจำนวนข้อคำถาม 22 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน (Likert Scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน 5	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 4	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 3	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากเกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยแบ่งช่วงแต่ละระดับความคิดเห็นโดยใช้ อันตรภาคชั้น (Class Interval) เพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{คะแนนพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21 – 5.00	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงที่สุด

3.41 – 4.20	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เป็นวิธีในการเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นวิธีวิจัยที่เหมาะสมกับการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในความคิดและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถค้นหาและรวบรวมความรู้เชิงลึกตามประเด็นที่ต้องการศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง การวิจัยเชิงคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจจากมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำความเข้าใจทัศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2547, 67)

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะและจำนวนบุคลากรใกล้เคียงกับทั้งสามหน่วยงานที่มีจำนวนบุคลากร ไม่มากนักและไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่เป็นคำถามแสดงความเห็นมาตรวจวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของคอนบราค (Cronbach) โดยถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ≥ 0.7 จึงจะสามารถนำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งจากการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่าได้ระดับความเชื่อมั่น Alpha = .964

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้
 1. ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตจากคณบดีคณะรัฐประ

ศาสตร์ มหาลัยชินวัตร ถึงประธานผู้บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท TOT จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ)

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) บริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) และ บริษัท TOT จำกัด (มหาชน) (องค์กรรัฐวิสาหกิจ) เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล พร้อมทั้งโครงสร้างและตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด สำหรับทั้ง 3 องค์กร ผู้วิจัยส่งโครงสร้างและตัวอย่างแบบสอบถามผ่านคณะกรรมการพิจารณาและควบคุมการวิจัยในครั้งนี้เพื่อขออนุมัติเก็บข้อมูล

3. ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแจกแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ทางสถิติอภิปราย และสรุปผล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้แบ่งการเข้าถึงข้อมูลและการรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (review data)

1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัย ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (field data)

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) เพื่อเปิดเผยสิ่งจูงใจ ความเชื่อทัศนคติของผู้ตอบ โดยเตรียมคำถามกึ่งโครงสร้าง ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้

ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย ก่อนเริ่มการทำกรรรมสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์โดยขออนุญาตในการจัดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แต่ละรายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น

2.2 ในขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้นๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์ จะทำการบันทึกข้อมูลอื่นๆ ทันทที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียง ตามความเป็นจริงโดยไม่มีการตีความ นอกจากนี้ยังได้บันทึกเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก หรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้วิจัยขณะที่รวบรวมข้อมูล ซึ่งการเขียนบันทึกสรุปสั้นๆ ดังกล่าวมีประโยชน์สำหรับผู้วิจัยในการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหัวข้อสรุป (องอาจ นัยวัฒน์, 2548: 232; อรุณี อ่อนสวัสดิ์, 2551, 282)

2.3 ข้อมูลจะถูกนำมาทำการบันทึกและถอดเทปรายวัน เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้มาผู้วิจัยจะนำมาถอดเทปคำต่อคำ ประโยคต่อประโยค แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งด้วยการฟังเทปบันทึกเสียงซ้ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงระดับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัดมหาชน และบริษัท TOT จำกัด (มหาชน)

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายการกระจายของข้อมูล

4. ค่าสถิติ F-Test เพื่อเปรียบเทียบความเป็น

องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรมหาชนทั้ง 3 องค์กร

5. ค่าสถิติ Multiple Regression เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงานภายในองค์กร และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี

2. คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร

ระดับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงโดยภาพรวมขององค์กรรัฐวิสาหกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.16 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์อันทรงพลัง และด้านการระบบและโครงสร้างที่มีพลัง ด้านการมุ่งเน้นต่อผู้รับบริการ ด้านการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมขององค์กร รัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.15 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี และด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร

จากการเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะ

สูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่ามีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 องค์กรมีคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงที่แตกต่างกันในด้านการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร ด้านวิสัยทัศน์อันทรงพลัง ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับต่ำ ($R=0.428$) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_3) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (X_1) สามารถร่วมพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (Y_1) และส่งผลในทางบวก โดยสามารถขยายตัวแปรตามได้ร้อยละ 18.3 ($R^2 = 0.183$) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

องค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 แห่ง มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ดังจะเห็นได้จากได้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีมีความสามารถในการแข่งขัน มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีผู้บริหารองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน เนื่องจากในแต่ละองค์กรล้วนมีการบริหารจัดการระบบภายในขององค์กรเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะ

สูง มีเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ มุ่งสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไม่มีหลักปฏิบัติที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้นๆ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การแข่งขันธุรกิจ/การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/พฤติกรรมลูกค้า การมีอิทธิพลของกลุ่มการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง และการพิจารณางบลงทุน (พรบ.ใหม่) และยังมีปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้นำ (ประธานบอร์ด CEO) ทีมผู้บริหาร สหภาพแรงงาน ที่ไม่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลง และเรียกร้องผลประโยชน์มากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร ระบบผลตอบแทนและแรงจูงใจให้พนักงาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านคุณภาพของผลงาน คนในองค์กรมักตระหนกอยู่เสมอว่า งานที่ทำแต่ละวันจะต้องสร้างสรรค์ ผลงานออกมามีคุณภาพ ก่อให้เกิดชื่อเสียงในทางที่ดีและไม่เกิดความกดดันในการสร้างสรรค์ผลงาน และปัจจัยด้านด้านนวัตกรรม องค์กรที่ยอดเยี่ยมมักจะสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วสำหรับผลผลิตหรือการให้บริการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง

การอภิปรายผล

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายผลในเรื่องคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณลักษณะด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์อันทรงพลัง เมื่อพิจารณาจากประเด็นข้อคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กรพบว่า ลำดับขั้นในการปกครองหรือการแบ่งอำนาจการบริหารให้แต่ละทีมให้บริหาร รวมทั้งการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรยังน้อยและไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ด้านการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร เนื่องจากองค์กรมีโครงสร้างและลำดับขั้นการปกครองที่ซับซ้อน การบริหารและการตัดสินใจ

ยังคงขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานที่เห็นว่าองค์กรมีลำดับขั้นในการปกครองน้อยหรือมีการแบ่งอำนาจในการบริหารให้แต่ละทีมได้บริหารมากที่สุด ซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับปานกลาง และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์อันทรงพลัง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน ด้านการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า คุณลักษณะด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์อันทรงพลัง ด้านการแบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันถึงแม้องค์กรจะจัดให้มีการประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อเป็นการพบกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อมอบนโยบายการปฏิบัติงาน แต่จากความคิดเห็นของพนักงานพบว่า องค์กรยังไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือนำความคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรเท่าที่ควร และด้านการแบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี และด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณาจากประเด็นข้อคำถามจากแบบสอบถามความคิดเห็น พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารนั้นมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ กล้าที่จะทำสิ่งใหม่ๆ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูงเป็นที่น่าเคารพนับถือ เมื่อพิจารณาจากแนวทางการบริหารงานพบว่า ผู้บริหารของทั้ง 3 องค์กร มีวิสัยทัศน์ในการทำงานของผู้นำที่มุ่งมั่นและกล้าที่จะดำเนินการหรือพา

องค์กรของตนเองให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน หรือการจัดบริการสาธารณะเพื่อสนองตอบความต้องการ ให้กับประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการกำหนด วิสัยทัศน์ในการทำงานไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการที่จะให้ องค์กรของตนเองนั้นมุ่งไปทางไหน เช่นมุ่งสู่การเป็นองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ตนถนัดในระดับชาติหรือระดับ นานาชาติ การมุ่งเน้นพัฒนางานวิจัยเพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อผู้ที่สนใจ หรือ การมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือสังคม เป็นต้น อีกทั้งผู้บริหารยังได้มีการกำหนดพันธะ กิจและแนวทางการดำเนินงานเพื่อช่วยสนับสนุนให้การ ดำเนินงานภายในองค์กรสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ของ องค์กรได้ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางที่ทุกคนในองค์กร สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio ข้อหนึ่งที่ว่าถึงพฤติกรรมเฉพาะของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนใน การปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งใหม่ๆ มีความจริงใจ มีคุณธรรม มีความเป็นมิตร สามารถนำทีมไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ได้ อีกทั้งผู้ตามมีความภักดี เลื่อมใสและศรัทธาในตัวผู้ นำ นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้มีการบริหารงานภายใต้หลัก ธรรมมาภิบาล องค์กร โดยได้มีการกำหนดแนวทางในการ พัฒนาระบบธรรมาภิบาลในองค์กร ที่เน้นการส่งเสริมการ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การมีคุณธรรมและจริยธรรม ในการทำงาน ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ในการ ทำงานทั้งของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้ กับพนักงานในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้อง กับแนวคิดของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ที่กล่าวถึงองค์ ประกอบข้อหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ของการมีศีลธรรมในการทำงาน คือการที่ผู้นำมีความยึด มั่นในศีลธรรม ซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น รักษาคำพูด มีการทำงาน ที่โปร่งใสตรวจสอบได้ พิถีพิถันเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(X_4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการกระตุ้นการ ใช้ปัญญา (X_3) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี (X_1) สามารถร่วมพยากรณ์องค์กร สมรรถนะสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (Y_1) และส่งผลใน ทางบวก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ เนื่องจากการจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องเป็นองค์กร ที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการปรับ ตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจในการ ปฏิบัติงาน มีปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่าง รวดเร็วเป็นการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ความสำคัญกับการ ดำเนินงานในระยะยาวจากการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีการจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิด ความ สอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการและคน ทัวทั้งองค์กร อีกทั้งมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ พัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร และองค์กรที่ใช้ เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้ กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาการ บริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่น การนำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้ามาพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการให้เกิด ความรวดเร็วและสะดวกสบายต่อผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น การปรับแนวทางการดำเนินงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป ให้มีความทันสมัย หรือจะเป็นการสำรวจ ความพึงพอใจ เพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ เพื่อนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นที่ได้รับไปพัฒนาหรือปรับปรุงการบริการให้ สสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมาก ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอื่นๆ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของอื่นๆ



References

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists.
- Chuto, N. (2005). *Qualitative research*. Bangkok: Printpro Publishing. (in Thai)
- Delamont, S. (1992). *Field work in educational settings: Methods, pitfalls and perspectives*. London: The Falmer Press.
- Jongvisarn, R. (2013). *Leadership: Theories, research and approaches to development*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Naiyapatana, O. (2005). *Quantitative and qualitative research methodologies in behavioral and social sciences*. Bangkok: Samlada Publishing. (in Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission. (n.d.). *National Strategic Plan*. Retrieved from Strategic plan for the development of Thailand bureaucratic system (2013-2018): Strategic plan for the development of bureaucratic system (2013-2018). (in Thai)
- Onsawat, A. (2008). *Research methodology*. Phitsanulok: Faculty of Education, Naresuan University. (in Thai)
- Prasith-rathsint, S., & Sookasame, K. (2004). *Qualitative research methodology: Research on current issues and futures research*. Bangkok: Fueang Fa Printing House. (in Thai)

