

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษารุนาคารยูโอบี

ปัทมาธิ์ ฟองแพร์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

56710029: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต; บช.ม. การจัดการธุรกิจโลก

คำสำคัญ: องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

ปัทมาธิ์ พงษ์แพร่: ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง:

กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี (FACTORS AFFECTING THE DEVELOPING THE

ORGANIZATIONS TO BECOME HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS

CASE STUDY: UNITED OVERSEAS BANK (THAI) PUBLIC COMPANY LIMITED)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กฤษ จริน โท, Ph.D. 121 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ทำงาน รายได้ต่อเดือน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ประกอบด้วยด้านทักษะ ด้านระบบ การปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม และ ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับทั่วไป ที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำนวน 400 ราย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative research) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม Spss for Windows Version 12

โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ส่วนระดับการศึกษา และสถานภาพในงานวิจัยนี้ ไม่พบความแตกต่าง แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรบางส่วนเท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะประชากรจัดเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

ต่อมา คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและ ด้านรูปแบบการบริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีผลสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้และควรพัฒนาควบคู่ไปกับปัจจัยเบื้องต้นทั้ง 5 ปัจจัย

56710029: Masters of Business Administration; MBA, Global Business Management

Keywords: high performance organizations

Pantaree Fongprae: Factors Affecting the Development of Organizations to Become High Performance Organizations case study: United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited.

Advisor: Krit Charintho, Ph.D. 121 pages. 2016.

The purpose of this research was to study the development of organizations to become high performance, using UOB Bank as a case study according to gender, age, level of education, marital status, length of employment, monthly income and to study the relationship between the evaluation factors and development of the organization to become high performance. The case study of UOB included skills, operational systems, management method, organizational structure, human resources, shared values and strategy. The sample group in the study consisted of 400 general employees in operations at UOB Bank. This was carried out as survey research, using quantitative research methods. A questionnaire was used to collect data which was statistically analyzed using percentage, average, standard deviation, t-test, linear regression analysis, and Pearson's correlation coefficient. From the research it can be concluded that gender, age, monthly income, length of employment have an impact on developing a high performance organization. Level of education and marital status did not indicate any difference in this study. As the study only looked at certain groups, executives should still give importance as population theory categorizes this as primary data, with a relationship to developing high performance organizations.

The factors of shared values, strategy, skills, capability, systems, structure are related to the development of a high performance organization of employees. Human resources and management method did not display a relationship to the development of a high performance organization. Though executives should not ignore these two factors and should develop along with the five fundamental factors.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.กฤษ จรินทร์ โท อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษาและกรุณาให้คำแนะนำด้านวิชาการ ตรวจสอบแบบสอบถาม ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ในภาควิชาการจัดการธุรกิจ โลก วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้แนวคิด วิชาความรู้ อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา รวมถึงเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย บุรพาที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย ด้วยดีตลอดการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) ในภาคกลางทุกสาขาที่ได้ อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย และเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนับสนุน ให้โอกาสในการศึกษาที่ดี และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่าง สูงที่ทำให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จในครั้งนี้ รวมถึงขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวที่เป็นกำลังใจ ด้วยดี ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อน ๆ G.B.M รุ่น 2 ที่ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำการทำงาน วิจัยมาตลอดจนประสบผลสำเร็จด้วยดี

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชา ผู้มีพระคุณและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และวางรากฐานแห่งการศึกษาแก่ผู้วิจัยในครั้งนี้ จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

ปัทมาธิย์ ฟองแพร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	8
แนวคิดปัจจัย 7 ประการของ McKinsey	21
ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคารยูโอบี	42
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	46
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล.....	48
การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4 ผลการวิจัย	50
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ	51
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร (7S Mckinsey)	54
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง	61
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการยูโอบี	69
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการยูโอบี จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey)	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย	93
อภิปรายผล	99
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	100
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	102
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	107
ภาคผนวก ก	108
ภาคผนวก ข	115
ประวัติย่อของผู้วิจัย	121

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆ ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง.....	19
4-1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ	51
4-2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ	51
4-3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา	52
4-4 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส	52
4-5 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน	53
4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนที่ได้รับ	53
4-7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย .	54
4-8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	55
4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย.....	56
4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านรูปแบบการบริหารของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	57
4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านบุคลากรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย.....	58
4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านทักษะ ความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	59
4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านค่านิยมร่วมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	60
4-14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย .	61
4-15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอกของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	63
4-17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย.....	64
4-18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย	65
4-19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดีของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย.....	66
4-20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย	67
4-21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่สามารถตั้งใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ประเทศไทย.....	68
4-22 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามเพศ	69
4-23 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามอายุ	72
4-24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางานองค์กร ให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี.....	74
4-25 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามระดับการศึกษา.....	75
4-26 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามสถานภาพ.....	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-27 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน	80
4-28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาที่ทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธนาคารยูโอบี	83
4-29 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	84
4-30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานธนาคาร ยูโอบี	86
4-31 การวิเคราะห์ถดถอยพหุปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จใน การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey).....	87
4-32 การทดสอบค่า Multicollinearity ของปัจจัยการประเมินองค์กร	88
4-33 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบลดรูปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการ ทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey)	90
4-34 ผลการทดสอบค่า Multicollinearity ของปัจจัยการประเมินองค์กร	91

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 รายงานประจำปี 2556 ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)	1
1-2 ส่วนแบ่งการตลาด ธนาคารแห่งประเทศไทยปี 2557	3
1-3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงตามแนวคิด ของ Schermerhorn, Hunt และ Osborn (Five components of a high performance organization)	16
2-2 โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของ McKinsey (7S Framework of McKinsey)	22
2-3 ทฤษฎีระบบ (System Theory).....	28
2-4 แผนผังองค์กรธนาคารยูโอบี	43

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคาร (Bank) นับเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะเป็นสถาบันรับฝากเงิน และให้ผลตอบแทนในรูปแบบดอกเบี้ย นอกจากนี้ธนาคารได้ขยายส่วนบริการเพื่อใช้ในการระดมทุน ทั้งในรูปแบบของการขายสินเชื่อ ประกันภัยหรืออื่น ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจทางการเงินของประเทศ

ธนาคารยูโอบี โอเวอร์ซีส์ แบนก์ (United Overseas Bank LTD : UOB) เป็นธนาคารสัญชาติสิงคโปร์ที่รุกเข้ามาอยู่ในแวดวงธนาคารในประเทศไทยตั้งแต่หลังวิกฤติต้มยำกุ้ง พ.ศ. 2540 โดยควบรวมธนาคารรัตนสินทร์ (หรือยูโอบีรัตนสินทร์) และธนาคารเอเชียของธนาคารเอบีเอ็นเอ็มโร ของฮอลแลนด์ เข้าด้วยกันในปี พ.ศ. 2548 ตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา ธนาคารยูโอบีได้พัฒนายุทธศาสตร์ที่เน้นด้านจุดแข็งทางการเงินของบริษัทแม่ที่ประเทศสิงคโปร์ สร้างความน่าเชื่อถือเหนือกว่าธนาคารคู่แข่ง และการสร้างแคมเปญทางการเงินที่มีความแตกต่างจากธนาคารอื่นๆ โดยมีเครือข่ายทั่วประเทศ 155 สาขา เครื่องเอทีเอ็ม 353 เครื่อง และศูนย์บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 35 แห่ง โดยมีกลุ่มธนาคารยูโอบีประเทศสิงคโปร์ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดร้อยละ 99.66 จึงอาจจะเรียกได้ว่าเป็นบริษัทที่เป็นต่างชาติอย่างแท้จริง

ณ วันที่ 3 เมษายน 2557

ลำดับ	ชื่อ / สกุล	จำนวนหุ้น	% ของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายและเรียกชำระแล้ว
1	UNITED OVERSEAS BANK LIMITED	2,477,143,763	99.66
2	MR. CHNE-WENG CHOW	1,784,750	0.07
3	บริษัท ยูนิเวสท์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	1,012,000	0.04
4	บริษัท ยูนิเวสท์ โฮลดิ้ง จำกัด	1,012,000	0.04
5	นายปราโมทย์ ฐิตยางกูร	982,266	0.04
6	นายรุ่งโรจน์ รุ่งเมืองทอง	275,000	0.01
7	นางสมาสี อธิพันธ์อำไพ	165,000	0.01
8	นายไพจิตร โจนวานิช	162,443	0.01
9	นางสิริรัตน์ ฐิตยางกูร	120,939	0.01
รวม		2,482,658,161	99.88

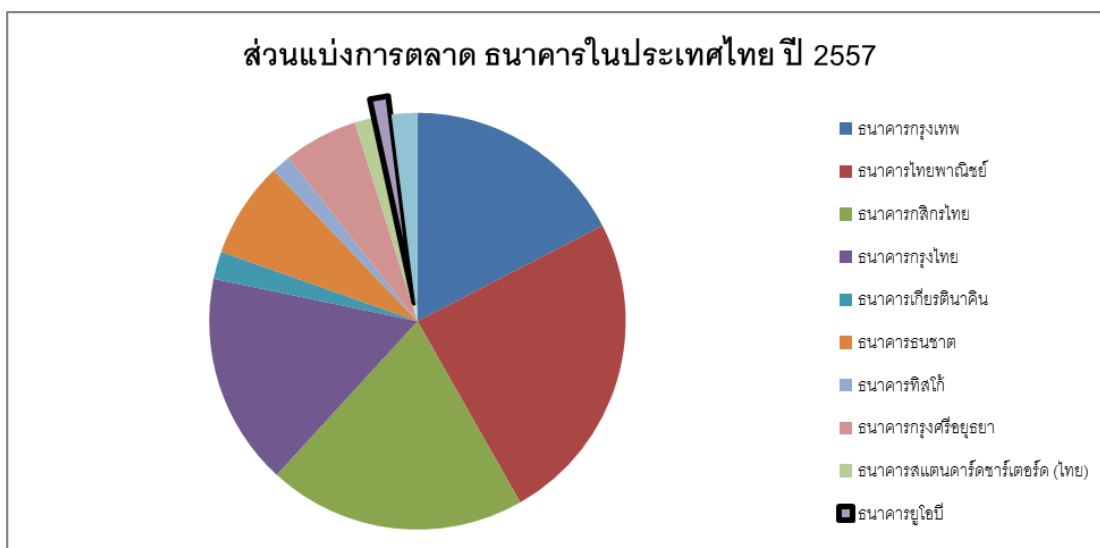
หมายเหตุ จำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายและเรียกชำระแล้วเท่ากับ 2,485,661,305 หุ้น

ภาพที่ 1-1 รายงานประจำปี 2556 ของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)

จากข้อมูลการจัดอันดับการเงินธนาคารประจำปี 2557 โดยพิจารณา จัดอันดับจากการใช้เกณฑ์ระดับสากล ด้วยอัตราส่วนทางการเงินทั้งหมด 12 ด้าน เพื่อวัดประสิทธิภาพของธนาคาร ในด้านการดำเนินงาน (Strong performance) และด้านคุณภาพของงบดุล (Strong balance sheet) ที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับเสถียรภาพ และความมั่นคงของแต่ละธนาคาร โดยจัดอันดับไว้ดังนี้

1. ธนาคารกรุงเทพ มีกำไรสุทธิ 35,905.56 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,884.10 ล้านบาท หรือ 8.73% และมีกำไรสุทธิต่อหุ้นสูงเป็นอันดับ 1 จำนวน 18.81 บาท
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ มีกำไรสุทธิสูงสุด จำนวน 50,232.79 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 10,012.89 ล้านบาท หรือ 24.90%
3. ธนาคารกสิกรไทย มีรายได้สูงสุด 203,847.68 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 41,324.81 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 6,065.01 ล้านบาท หรือ 17.20%
4. ธนาคารกรุงไทย มีกำไรสุทธิ 33,929.27 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 10,402.25 ล้านบาท หรือ 44.21%
5. ธนาคารเกียรตินาคิน มีกำไรสุทธิ 4,418.19 ล้านบาท 1,026.90 ล้านบาท หรือ 30.28%
6. ธนาคารชนชาติ มีกำไรสุทธิ 15,384.89 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7,164.31 ล้านบาท หรือ 87.15%
7. ธนาคารทีสโก้ มีกำไรสุทธิ 3,123.54 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 18.43%
8. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีกำไรสุทธิ 11,866.65 ล้านบาท ลดลง 2,758.68 ล้านบาท หรือ 18.86%
9. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) มีกำไรสุทธิ 2,950.75 ล้านบาท ลดลง 294.09 ล้านบาท หรือ 9.06%
10. ธนาคารยูโอบี มีกำไรสุทธิ 2,947 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.8

จากข้อมูลเบื้องต้นของแต่ละธนาคาร สามารถนำมาวิเคราะห์โดยเทียบสัดส่วนกำไรสุทธิของแต่ละธนาคารเพื่อหาค่าส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งผลที่ได้ออกมาจะเป็นสัดส่วนของการตลาดธนาคารในประเทศไทย ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1-2 ส่วนแบ่งการตลาด ธนาคารในประเทศไทยปี 2557

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลข้างต้น ธนาคารยูโอบีเป็นธนาคารต่างชาติเพียงธนาคารเดียวที่ถูกเลือกให้ติดลำดับ 10 โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ 2% นอกจากนั้นเป็นธนาคารที่มีผู้ถือหุ้นเป็นสัญชาติไทย จากข้อมูลดังกล่าวให้เห็นได้ว่าธนาคารยูโอบีต่างชาติที่มีโอกาสที่จะพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับทางธนาคารในประเทศไทยอื่น ๆ แต่จากส่วนแบ่งทางการตลาดแล้วก็ยังพบว่าธนาคารยูโอบีเป็นธนาคารที่ยังเผชิญความท้าทายอย่างมากในการบริหารงาน โดยสาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากการบริหารบุคลากรในบริษัทให้มีศักยภาพ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร หรือสาเหตุอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะศึกษาวิจัยหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” เพื่อเป็นแนวทางเพิ่มสมรรถภาพในการบริหารจัดการธุรกิจธนาคารยูโอบีในประเทศไทย และสามารถปรับใช้กับธุรกิจธนาคารอื่นต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, ระยะเวลาการทำงาน, ประสิทธิภาพในการทำงาน, รายได้ต่อเดือน) ที่แตกต่างกัน ทำให้การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงแตกต่างกัน กรณีศึกษาราชการโยธา
2. ปัจจัยทางด้านปัจจัยการประเมินองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการโยธา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการโยธา
2. ทราบถึงปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการโยธา
3. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องนำผลวิจัยมาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการบริหารจัดการธุรกิจราชการในประเทศไทย

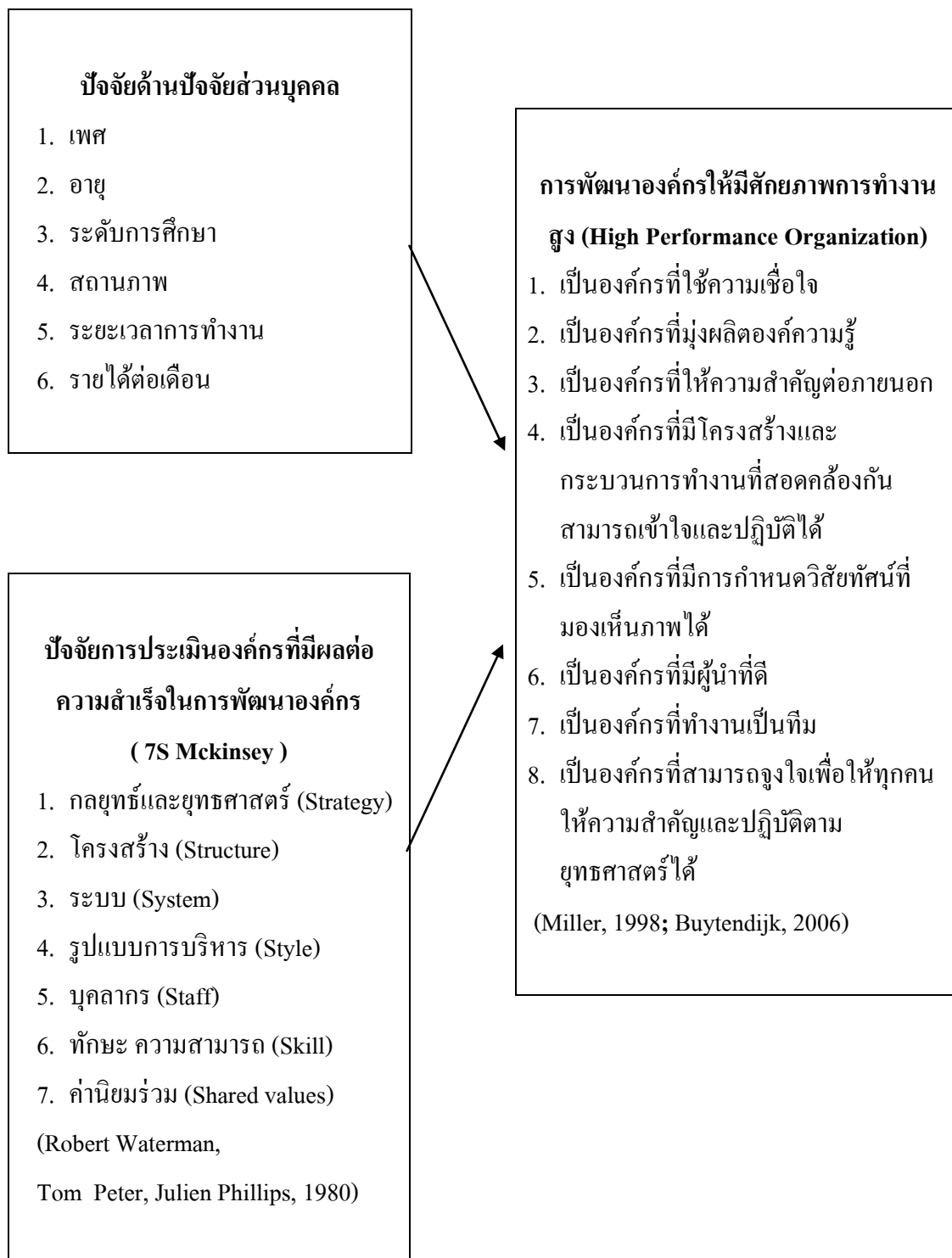
ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรตำแหน่งพนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในราชการโยธา
2. ขอบเขตด้านเวลาทำการเก็บข้อมูลช่วงเดือนมิถุนายน 2558 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 เป็นเวลา 3 เดือน
3. ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการประเมินองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาราชการโยธา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1-3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี รวมถึงพนักงานของบริษัทที่มีสถานประกอบการอยู่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

เพศ หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง
อายุ หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดจนถึงปีของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม โดยนับอายุเต็มปีบริบูรณ์

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิต่างการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม
สถานภาพ หมายถึง สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ โสด สมรส หย่าร้าง
ระยะเวลาการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในบริษัทที่สังกัด ตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงปัจจุบัน นับเป็นจำนวนปี

รายได้ต่อเดือน หมายถึง รายได้จากการทำงานในหน้าที่การงานที่อยู่ในรูปของเงิน ในช่วงระยะเวลา 1 เดือน

ค่าตอบแทน หมายถึง รายได้จากการทำงานในหน้าที่การงาน ที่อยู่ในรูปของเงินเดือน รวมถึงสิทธิที่ควรได้รับในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ตลอดจนเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการอื่น ๆ

ปัจจัยการประเมินองค์กร หมายถึง ตัวแปรที่ใช้ในการชี้วัดศักยภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ
2. โครงสร้าง (Structure) เป็น โครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหารแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม
3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ
4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการการควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. ทักษะ ความสามารถ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง หมายถึง องค์กรที่สามารถจัดการดำเนินการธุรกิจให้มี
ประสิทธิภาพสูงสูง ซึ่งในวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปออกมาเป็น 8 ข้อดังนี้

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ หมายถึง องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
ให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายใน ทั้งระดับพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงาน
กับหัวหน้างาน

2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ หมายถึง องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้
พัฒนาทักษะ และความสามารถ เพื่อให้พนักงานมีการเติบโตในหน้าที่ และเป็นการพัฒนาบุคลากร
ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง

3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก หมายถึง องค์กรต้องไม่ยึดภายในองค์กร
จะต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้า ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมเปลี่ยน
ความคิดไปสู่การปฏิบัติให้ทันภายนอกเสมอ

4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน หมายถึง ปรับปรุง
กระบวนการทำงานให้สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ทางองค์กร
วางไว้

5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ หมายถึง สามารถเปลี่ยนแปลง
ยุทธศาสตร์สู่วิกรที่สามารถจับต้องได้ สามารถเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้จริง

6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี หมายถึง ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
และแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกล้าที่จะทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลง
องค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม หมายถึง องค์กรแบ่งอำนาจและการมีส่วนร่วมให้กับ
ทีมงานบริหารตนเอง ให้การตัดสินใจโดยทีม ให้รางวัลเป็นทีม

8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้
หมายถึง การทำให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การดูแลให้การ
บริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ
ยุทธศาสตร์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
 - 1.1 ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
2. แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)
 - 2.1 กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
 - 2.2 โครงสร้าง (Structure)
 - 2.3 ระบบ (System)
 - 2.4 รูปแบบการบริหาร (Style)
 - 2.5 บุคลากร (Staff)
 - 2.6 ทักษะ ความสามารถ (Skill)
 - 2.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)
3. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคารยูโอบี

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

ในปัจจุบันการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) หรือ HPO หรือเรียกว่าองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ องค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่พอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง และเกิดความยั่งยืนในการทำงานในระยะยาว การที่องค์กรหนึ่งจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง นั้นไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ใน ระยะเวลาอันสั้น การจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงได้นั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ไปใช้ แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที

แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือ (Tools) ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร การพิจารณาว่า ตนเองเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นทางการหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นทางการหรือไม่ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (2003) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีการออกแบบเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์กรแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพการทำงานสูง การมุ่งความสำคัญที่ทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on intellectual capital) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capital) คือผลรวมของความรู้ ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์กรภายใต้เทคโนโลยีระดับสูง พนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) จะต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่สำคัญ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจในขณะเดียวกันก็มุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า

Buytendijk (2006) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษานักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดัน ได้ทั้งจากภายในและภายนอกได้ดี

Blanchard (2007) ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Carew และคณะ (2000) ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ว่า หมายถึง องค์กรที่มีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

Vitalo (2003) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงว่า หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ ที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (ได้แก่ ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พนักงาน ชุมชน และผู้ประกอบการ)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) หมายถึง องค์กรที่มีความเข้าใจในตัวพนักงาน สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงให้แก่องค์กรสร้างความได้เปรียบทั้งทางการแข่งขันทางธุรกิจ และเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสามารถสร้างผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพสูงตามมา

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

Miller (1998) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) คือ ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อม ได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อกันต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Miller อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

1. จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ (High control to high trust) Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่มา ๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่ หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อใจหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

2. จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on making “things” to making “knowledge”) Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากผลิตภาพในการผลิต และนวัตกรรมซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจากความรู้ทั้งสิ้น

3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual decisions making to team decisions making) เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ Supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน (Value chain)

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward) เมื่อองค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีม มีการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรจะเป็นทีม เพราะถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นลักษณะของบุคคล ย่อมเป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

5. จากสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่สายบังคับบัญชาแนวราบ (Vertical to horizontal organization) Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กร จะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิมการจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ (Supplier) ที่ติดต่อกับโดยตรงกับทีม

6. จากโครงสร้างตายตัวไปสู่โครงสร้างพลวัต (Fixed structure to dynamic structure) เทคโนโลยีการตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น โครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

7. จากองค์กรที่ปิดกั้นตัวเองไปสู่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก (Companies with walls to companies without walls) องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้ประกอบการ (Supplier) เป็นอันมาก องค์กรต้องเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ (Supplier) ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8. จากการปกปิดข้อมูลทางการเงินไปสู่การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน (Financial secrecy to open-book management) องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ให้พนักงาน และคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

9. จากการตำหนิที่บุคคลไปสู่การตำหนิที่กระบวนการ (Blame the person to blame the process) Miller กล่าวว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการแต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล สร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็น

เลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สรุป จากแนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Miller ได้ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานที่ใช้ความเชื่อใจ ลดกลไกในการควบคุมและตรวจสอบลง เมื่อพบความผิดพลาดให้ดำเนินที่กระบวนการมากกว่าตัวบุคคล องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอกมากกว่ายึดติดกับรูปแบบของตนเอง การสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ และรู้จักที่จะทำงานเป็นทีม ตัดสินใจเป็นทีม และการให้รางวัลเป็นทีม เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกถึงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

Carew และคณะ (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการที่จะเป็นผู้นำในระดับสูง จำเป็นที่จะต้องทราบถึงความต้องการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง โดยในการเริ่มต้นเพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงองค์กรต้องเริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสามด้าน (Three bottom lines) ได้แก่ การเป็นทางเลือกแรกของลูกค้า (Provider of choice) ทางเลือกแรกๆ ของพนักงาน (Employer of choice) และทางเลือกแรกๆ ของนักลงทุน (Investment of choice) พบว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ได้นั้น ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ รวมเรียกว่า SCORES Model ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์กร (S = Share information and open communication) การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยกันระหว่างบุคลากรต่าง ๆ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความเชื่อใจกัน ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานจะเกิดขึ้น โดยข้อมูลนั้นมีความสำคัญในการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C = Compelling vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เมื่อทุกคนให้การสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงความประสงค์ขององค์กร ภาพอนาคตขององค์กร และคุณค่าทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่นกระตือรือร้น มีความตื่นตัว มุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. นำไปสู่การเรียนรู้ (O = Ongoing learning) องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา (Building knowledge capital) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความ

แตกต่างจากการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual learning) ซึ่งองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องส่งเสริมให้มีทั้งการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร

4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R = Relentless focus on customer results) ไม่ว่าจะอยู่อุตสาหกรรมใด องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงต้องเข้าใจว่าใครคือลูกค้าขององค์กร และวัตถุประสงค์ของด้านลูกค้า ทำความเข้าใจต่อลูกค้า องค์กรที่เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า และส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง (E = Energizing system and structures) ระบบโครงสร้างกระบวนการและการปฏิบัติในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ง่ายขึ้น ความสอดคล้องของระบบและโครงสร้างทำให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง (S = Shared Power and high involvement) ในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง อำนาจและการตัดสินใจ จะถูกมีส่วนร่วมและกระจายไปทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงทำเท่านั้น การมีส่วนร่วม (Participation) ความร่วมมือ (Collaboration) การทำงานเป็นทีม (Team work) อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันกับการมีความชัดเจน จึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามคาดหวังขององค์กร

สรุป จากแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Carew และคณะในรูปแบบ SCORESTM MODEL นั้น ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ กระบวนการทำงานที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และสามารถช่วยทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น การสื่อสารที่เปิดเผยเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปทั่วทั้งองค์กร และการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

Jupp และ Younger (2004) ที่ปรึกษาจาก แอคเซนเจอร์ (Accenture) ได้พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างเนื่อง
2. มีประสิทธิภาพสูง
3. นึกถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่ การปฏิบัติ
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือ โดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1982) กล่าวว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization or HPO) เป็นองค์กรที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดของพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนศักยภาพขององค์กรในการรักษาไว้ซึ่งผลประกอบการที่สูงอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่บิบบังคับบริบทขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร พฤติกรรมองค์กร องค์กรซึ่งผลิตสิ่งที่ลูกค้าต้องการภายใต้ คำว่าคุณภาพ บริการ และราคาซึ่งมีการแข่งขันที่สูงมากในทุกวันนี้ สอดคล้องกับ Lawler ที่กล่าวถึงการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุนมนุษย์ การพัฒนา ศักยภาพขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงานปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นใน 4 ประเด็น ดังนี้

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ
2. ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
3. ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด
4. นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ในอดีตองค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ

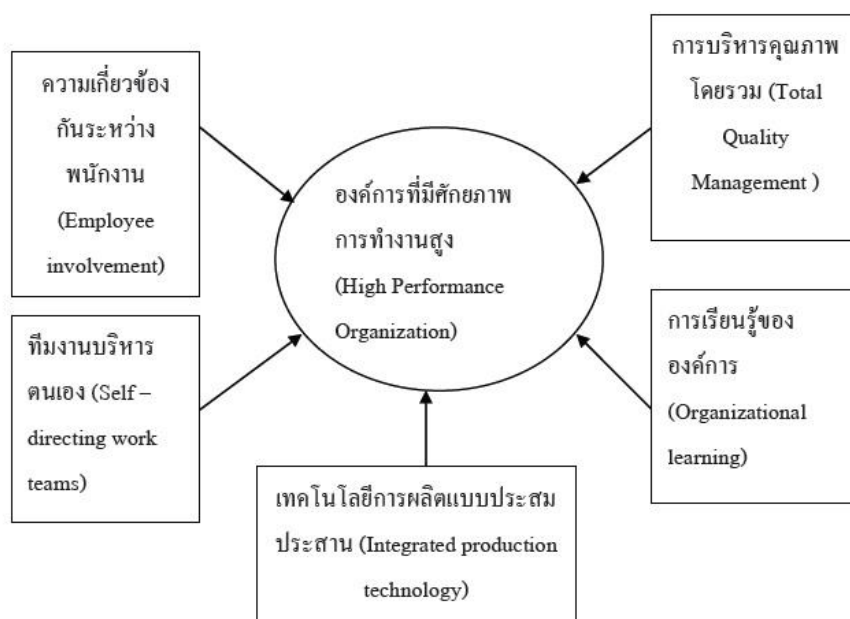
สำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในการที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญคือ ทุนมนุษย์ ศักยภาพขององค์กร และความสามารถหลักขององค์กร

ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถหลักขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ แม้ว่าในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่บุคลากรยังคงเป็นทรัพยากรที่ถ่ายทอดความก้าวหน้า เป้าหมายขององค์กร พันธกิจ กลยุทธ์ การให้ความสำคัญ

กับทุนทางปัญญา องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงมักจัดองค์กรให้มีการไหลเวียนของงานตามกระบวนการทางธุรกิจ และมีการสร้างสรรค์ทีมงานในกระบวนการเหล่านี้ นโยบายด้าน

ทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการยืดหยุ่นทักษะ ความรู้ และการจูงใจในขณะเดียวกันองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงให้ความสำคัญกับสายการบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของผู้จัดการที่มุ่งความสำคัญที่การสนองงาน การประสมประสานของงาน และการสร้างทีมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของทีมให้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสามารถตอบสนองตามความคาดหวังของลูกค้า

Schermerhorn, Hunt และ Osborn ได้เสนอส่วนประกอบ ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง 5 ประการ



ภาพที่ 2-1 ส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงตามแนวคิดของ

Schermerhorn, Hunt, Osborn (Five components of a high performance organization)

1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน (Employee involvement) เป็นการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ ทำให้มีความเกี่ยวข้องกันและเกิดความต่อเนื่องในกรณีที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันพนักงานจะทำเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีความเกี่ยวข้องกันนั้นสมาชิกจะมีการพบปะกันเพื่อหาวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความเกี่ยวข้องประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของพนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากสิ่งที่ยอมให้พนักงานทำตามวิธีที่เขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-directing work teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจในการวางแผน (Planning) การทำงาน (Doing) และการประเมินผล (Evaluating) การทำงานของตนเรียกว่าทีมงานบริหารตนเอง บางครั้งอาจเรียกว่า Self-managing teams หรือ Self-leading work teams หรือ Autonomous workgroups เหตุผลที่สำคัญในการมีทีมงานบริหารตนเองในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง คือ พนักงานมีความรู้ความชำนาญสูงขึ้น และมีการเพิ่มความต้องการในการบริหารตนเองในองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน (Integrated production technologies) องค์กรทุกแห่งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผสานการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการ และการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน จะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ การผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในกระบวนการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการประสมประสานกับหน้าที่ธุรกิจอื่น ๆ

4. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะที่ได้รับการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถและใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้เกิดจากความตระหนักว่า ค่านิยม โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กรยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management) เป็นกระบวนการบริหารองค์กรทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ การผลักดันให้เกิด TQM ถ้ามองย้อนกลับไปในช่วงกลางปี 1990 เป็นแนวโน้มในการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวที่แพร่หลาย เป็นสิ่งจำเป็นมากในองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้มีทีมงานบริหารตนเอง โดยพนักงานทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุปจากแนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง Schermerhorn, Hunt และ Osborn มองว่าองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่สามารถนำเอาสิ่งที่ดีที่สุดของพนักงานออกมาได้ โดยให้มีการมอบหมายการตัดสินใจให้กับพนักงานในทุกระดับ การทำงานเป็นทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศต่อกัน และมีความยืดหยุ่นในการผลิต ทั้งหมดก็เพื่อตอบสนอง

ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้

Robert Kaplan และ David Norton สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame และได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถถล่มออกมาเป็นแนวทางหลัก ๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize change through executive leadership)
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)
3. การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)
4. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone's job)
5. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

Buytendijk (2006) คุณลักษณะขององค์กรที่ศักยภาพการทำงานสูง (HPO Characteristics) ตามแนวทางของเอกชน ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้า (Setting ambitious targets and achieving them)
2. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (Shared values)
3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business agility)

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางที่จะทำให้กลายเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่าถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่า แนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆ ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

Miller	Carew และคณะ	Jupp และ Younger	Schermerhorn, Hunt และ Osborn	Robert Kaplan และ David Norton	Frank Buytendijk
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ 2. องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ 3. การตัดสินใจโดยทีม 4. การให้รางวัลเป็นทีม 5. สายบังคับบัญชาแนวราบ 6. โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น 7. ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภายนอก 8. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน 9. กำหนดที่กระบวนการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์กร 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ 3. นำไปสู่การเรียนรู้ 4. ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า 5. กระบวนการทำงานและโครงสร้าง 6. การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2. มีประสิทธิภาพสูง 3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมี ในขณะที่คนอื่นก็ดำเนินการหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 5. มีความยืดหยุ่นสูง 6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาบุคลากร 7. มีผู้นำที่มุ่งมั่นและกล้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน 2. ทีมงานบริหารตนเอง 3. เทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน 4. การเรียนรู้ขององค์กร 5. การบริหารคุณภาพโดยรวม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร 2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ 3. การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 4. การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 5. การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย 2. คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม 3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน 4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ 5. มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ

จากการเปรียบเทียบแนวคิดต่าง ๆ ขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ผู้วิจัยได้สรุปหัวข้อสำคัญที่ใช้ในการวิจัยนี้ดังต่อไปนี้

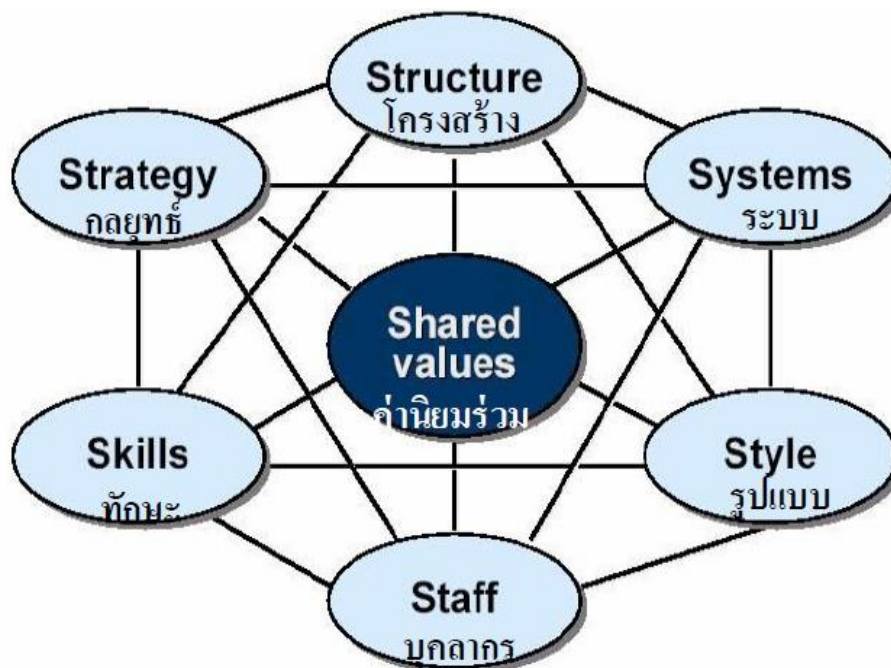
1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ หมายถึง องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายใน ทั้งระดับพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับหัวหน้างาน
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ หมายถึง องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และความสามารถ เพื่อให้พนักงานมีการเติบโตในหน้าที่ และเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง
3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก หมายถึง องค์กรต้องไม่ยึดภายในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้า ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติให้ทันภายนอกเสมอ
4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน หมายถึง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ทางองค์กรวางไว้
5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ หมายถึง สามารถเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่วิธีการที่สามารถจับต้องได้ สามารถเข้าใจและนำมาปฏิบัติได้จริง
6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี หมายถึง ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะต้องกล้าที่จะทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น
7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม หมายถึง องค์กรแบ่งอำนาจและการมีส่วนร่วมให้กับทีมงานบริหารตนเอง ให้การตัดสินใจโดยทีม ให้รางวัลเป็นทีม
8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ หมายถึง การทำให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

แนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey)

การวิเคราะห์ปัจจัย 7S ตามหลักการของแมคคินซี (McKinsey) (McKinsey's 7S Framework) เป็นแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีศักยภาพการทำงานสูงมากยิ่งขึ้น McKinsey ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว ซึ่งได้แก่

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ กลยุทธ์ กับ โครงสร้าง เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน จึงทำให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารให้ความสนใจเป็นพิเศษ สำหรับตัวแปรใหม่ที่ค้นพบเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตส์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7S (7S Framework of McKinsey)



ภาพที่ 2-2 โครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) (7S Framework of McKinsey)

จากรูปจะเห็นว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey (7S Framework of McKinsey) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กร จะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด (Strategy, Structure, Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills)

ดังนั้น การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ตามแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์ใช้ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)

อำนาจ วัตจินดา (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

ประชา ดันเสนีย์ (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใคร

เป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคคล ภายในองค์กรรู้ว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

1.1 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนแรกของ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่

1.1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

1.1.2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

1.1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

1.2 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ

1.2.1 การกำหนดทิศทาง (Direction setting) ประกอบด้วย

1.2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนิน ธุรกิจอีกด้วย

1.2.1.2 ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือ ข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและ องค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่ บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อ เป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร

1.2.1.3 เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นใน อนาคต และพยายามบรรลุผลให้ได้ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

1.2.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมี ทัวไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

1.2.2.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะ เหนือกว่า

1.2.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง องค์กรประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะต่ำกว่าคู่แข่ง

1.2.2.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

1.2.2.4 อุปสรรค (Threat) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ประกอบด้วย

1.2.3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) หมายถึง กลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างของเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

1.2.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

1.2.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ประกอบด้วย

1.2.4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

1.2.4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

1.2.4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาบุคลากร

1.2.4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment)

1.2.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ประกอบด้วย

1.2.5.1 แผนปฏิบัติการต้องสอดคล้องเหมาะสมพอดีกับสถานะแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก กับปัจจัยหลักที่มีอยู่ขององค์กร โอกาสที่เอื้ออำนวยเปิดทางให้คุ้มค่ากับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีวิธีป้องกันแก้ไขเตรียมไว้

1.2.5.2 ความสามารถหลักขององค์กรต้องสอดคล้องกับธรรมเนียม ค่านิยมทัศนคติที่ดี สามารถดึงจุดเด่นของปัจจัยที่มีอยู่ออกมาได้ทั้งจากบุคลากร เทคนิค วัตถุดิบ

1.2.5.3 การสร้างความเข้าใจให้กับทุกระดับสายงานให้สามารถปฏิบัติได้เพื่อความเหมาะสมกับความสามารถหลัก แต่ต้องสร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจและมีรางวัลของผลงานตามสมควร ไว้ด้วยเพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรเดินไปตามแผนพร้อม ๆ กัน ได้

จากคำกล่าวและรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบฉบับในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ

2. โครงสร้าง (Structure)

อำนาจ วัดจินดา (2553) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้าง ขององค์กร ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

ประชา ดันเสนีย์ (2550) ให้ความหมาย โครงสร้าง (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากร

ได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.1 การจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.1.1 หน่วยงานในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร

2.1.2 ควรจะรวมหน่วยงานใดเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด

2.1.3 หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด (Size) และรูปร่าง (Shape) อย่างไร

2.1.4 มีเกณฑ์ในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์อย่างไร

2.2 ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.2.1 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม

2.2.2 เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ

2.2.3 เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน

2.2.4 เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์กรให้เหมาะสม

2.3 หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

2.3.1 ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน

2.3.2 การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์กร

2.3.3 การออกแบบระบบต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

2.4 โครงสร้างองค์กรดูได้จากแผนภูมิองค์กร (Organization chart) มีประโยชน์ คือ

2.4.1 ทำให้เข้าใจว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร

2.4.2 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

2.4.3 เห็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.4.4 แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์กรโดยภาพรวมอย่างไร

2.5 โครงสร้างพื้นฐานมี 6 ประเภท ได้แก่

2.5.1 โครงสร้างแบบหลัก (Line organization structure)

2.5.2 โครงสร้างแบบงานหลักและที่ปรึกษา (Line and staff organ Str.)

2.5.3 โครงสร้างแบบหน้าที่เฉพาะ (Function organization structure)

2.5.4 โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix organization structure)

2.5.5 โครงสร้างแบบทีมงาน (Team structure)

2.5.6 โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network structure)

จากความหมายและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิลักษณะขององค์กร กรอบโครงการที่กำหนดงานกลุ่มงานและความสัมพันธ์ของงาน ตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมถึงแนวทาง กลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

3. ระบบ (System)

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และขึ้นต่อกัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสานกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

วิทยา สุทธิพิศ (2546) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ; ความสัมพันธ์; นโยบายของบริษัท; การไหลของข้อมูล; ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ

อำนาจ วัชรจินดา (2553) ให้ความหมายว่า ระบบ (System) หมายถึง การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดการจัด โครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง

อัญชลี ชรรมะวิสิกุล (2552) กล่าวถึงคำว่า ระบบ หมายถึง สิ่งต่างๆที่รวมกัน ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบนั้น ๆ อย่างชัดเจน

3.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System approach to management) ประกอบด้วย

3.1.1 วางโครงสร้างขององค์กรให้เกิดระบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ แบ่งแยกหน้าที่แต่มีความเกี่ยวข้องกัน

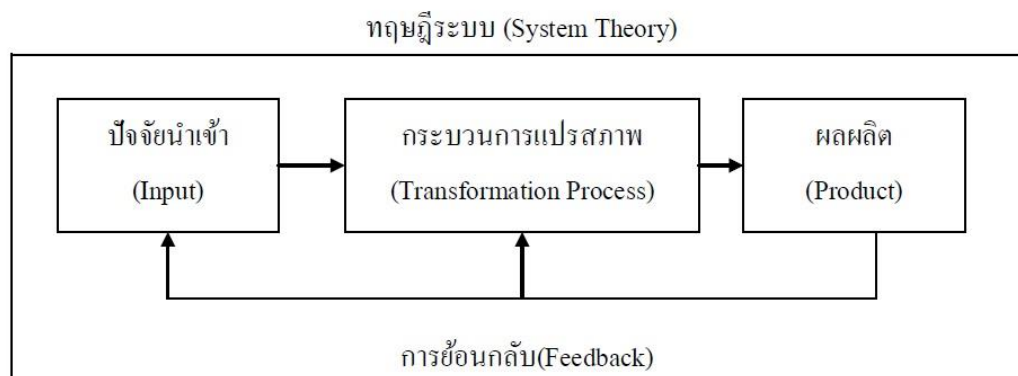
3.1.2 สร้างระบบความสัมพันธ์ โดยตั้งจุดประสงค์คุณภาพร่วมกัน

3.1.3 กำหนดวิธีการดำเนินงาน ให้เชื่อมโยงกันอย่างราบรื่น

3.1.4 การประเมินผลของฝ่ายและหน่วยงาน เป็นกาประเมินโดยมองการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงาน

3.1.5 การปรับปรุงงานหน่วยงานต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร

3.2 แนวคิดทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ (Transformation process) ผลผลิต (Product) การป้อนกลับ (Feedback)



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีระบบ (System theory) (มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2553)

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

3.2.1.1 คน (Man)

3.2.1.2 เครื่องมือ (Material)

3.2.1.3 เงิน (Money)

3.2.1.4 ข้อมูลข่าวสาร (Information)

3.2.1.5 เทคโนโลยี (Technology)

3.2.2 กระบวนการ (Process) ประกอบไปด้วย

3.2.2.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

3.2.2.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้ง/ จัดวาง ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

3.2.2.3 การนำและสั่งการ (Leading and directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ และทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.2.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนด กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง และกำหนดไว้

3.2.3 ผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome & Impact) ในปัจจุบันการบริหารระบบ โครงการต้องมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวกับผลผลิตมีคุณภาพ ประสิทธิภาพประหยัด คุ่มค่า กับงบประมาณที่ใช้เพียงพอ ทัวถึงเป็นธรรม เสมอภาค ซื่อสัตย์สุจริต ตอบสนองความต้องการ

ผู้ใช้งาน ประชาชนมีความพึงพอใจ ไม่มีผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งแนวทางการกำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงบริบททางสังคม (Social context) ขององค์กร ซึ่งได้แก่ ความต้องการที่แท้จริงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ค่านิยมร่วมของคนส่วนใหญ่ วัฒนธรรม ประเพณี คุณลักษณะเฉพาะในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ

3.3 การคิดเชิงระบบในการบริหาร (Systematic thinking) หมายถึง จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน มีศักยภาพในการแข่งขัน หรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) สามารถแบ่งเป็น

3.3.1 SIPOC Model เป็นหลักการที่อธิบายสายโซ่ความสัมพันธ์ของกระบวนการดำเนินงานองค์กร ที่ต้องอาศัยปัจจัยต้นน้ำส่งมอบคุณค่าไปยังปลายน้ำอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ Supplier หรือ ผู้ส่งมอบ นำส่ง Input หรือปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำ Process หรือ กระบวนการงาน เพื่อผลิตให้ได้ Output หรือผลผลิตใน สินค้า บริการ แล้วส่งมอบให้ Customer คือ ลูกค้า ผู้รับบริการของเราต่อไป

3.3.2 PDCA Cycle เป็นวงจรการจัดการที่ดี ที่มุ่งการจัดการที่เป็นระบบ มีการ Plan คือ วางแผน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ หลังจากนั้น ได้แก่ Do คือ ปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ และต้องการ Check คือ การติดตาม ประเมินผลทุกระยะ แล้วนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่พบไปสู่ Action คือการไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.3.3 TQA Framework เป็นกรอบแนวคิดตามแนวทาง TQM ที่มีการระบุองค์ประกอบของการจัดการที่ดี

3.3.4 Human being Factors (Mind & Soul) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล คือ ผู้บริหาร ต้องสามารถสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นคือ ทำให้คนในองค์กรมีความรัก ความเมตตา เอื้อเฟื้อต่อกัน มีความเป็นทีม หรืออาจกล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่วนนี้มักเป็นส่วนที่องค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังเท่าที่ควร จึงมักเป็นเหตุของความล้มเหลวขององค์กร

จากคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว

การจัดระบบการทำงาน (Working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

4. รูปแบบ (Style)

กำจัด คงหนู (2537) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวถึง รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร

ประชา ต้นเสณีย์ (2550) กล่าวถึง ลีลาการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กร จะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

4.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง

4.1.1 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบพ้อคนดี ผู้บริหารเป็นคนดีของกิจการ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือแนวทางไม่อยากเสี่ยงเป็นหลัก ไม่สนใจต่อผลสำเร็จในหน้าที่การทำงานสูงนักและไม่ยึดที่จะไฝหาอำนาจใส่ตัวด้วย จุดที่สำคัญ คือ ขอให้อยู่รอดปลอดภัยเท่านั้น

4.1.2 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้มีวิชา เป็นผู้บริหารที่สนใจความสำเร็จจากการทำงานสูง แต่ไม่ค่อยสนใจไฝหาอำนาจมากนัก มุ่งหาเหตุผล วิเคราะห์ทางวิชาการ ผลที่ออกมาจึงเป็นรายงานหรือแผนงาน

4.1.3 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบนักต่อสู้ เป็นผู้บริหารที่เอาจริงเอาจัง ต้องการเป็นผู้พิชิต ตั้งเป้าหมายไว้สูงติดตามควบคุมและกดดันให้ผู้ทำงานทั้งหลายต้องตัดสินใจ กล่าวคือ มุ่งผลสำเร็จและใช้วิธีการต่อสู้แบบเผชิญหน้า

4.1.4 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบผู้จัดการทีม หรือนักประสานความร่วมมือ เป็นผู้ประสานประโยชน์ คำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ สามารถสร้างทีมงานที่ดีขึ้นมาสำเร็จและได้รับอำนาจพอสมควร

4.1.5 รูปแบบหรือสไตล์การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบบมากเล่ห์เพทุบาย เป็นผู้บริหารที่มองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายปกติต้องการทั้งความสำเร็จและอำนาจสูงทั้งสองอย่าง มักถือว่าคนเป็นเบี้ยตัวหนึ่งบนกระดานหมากรุกเท่านั้น เข้าใจเกมการเมืองในองค์กรมักมองการณ์ไกลและมุ่งมั่นที่จะก้าวขึ้นไปในตำแหน่งสูงขึ้นซึ่งแมคโคบี (Maccoby) เชื่อว่า เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.2 รูปแบบการปรับตัวขององค์กรในทางกลยุทธ์

4.2.1 การบริหารแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวมีน้อย แบบการบริหารจะอิงอยู่บนพื้นฐานของการเสี่ยงน้อย พร้อมกับการยึดมั่นอยู่กับระเบียบวิธีการต่าง ๆ และมีโครงสร้างงานและอำนาจการควบคุมที่ชัดเจน

4.2.2 การบริหารการปรับตัวแบบเดินตามจังหวะเพลง (Reactive management) ซึ่งจะมีเงื่อนไข จากสภาพแวดล้อมจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่การปรับตัวเป็นไปได้น้อย องค์กรที่ซึ่งสามารถปรับตัวในระดับต่ำและเป็นไปอย่างช้ามากทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมมีอัตราการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วขึ้น ส่วนมากวิธีการบริหารมักจะเลือกใช้วิธีการคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าภายในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบเรื่อย ๆ มาเรื่อย ๆ (Satisficing management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมมีความมั่นคง และการปรับตัวเป็นไปได้สูง แบบการบริหารที่มีการเน้นหลักการตัดสินใจที่ส่วนกลางเป็นสำคัญ ปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขต่างก็จะถูกส่งขึ้นไปยังผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูง และโดยสภาพแวดล้อมมักจะคงที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สภาพการบริหารจึงมักจะมีระดับการบริหารงานหลายระดับ

4.2.3 การบริหารการปรับตัวแบบตื่นตัว (Anticitive management) ซึ่งจะมีเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น สไตล์การบริหารที่ใช้มักจะเป็นแบบ ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

4.3 ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Change leadership)

McFarland (1979) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

House (1978) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

Yukl (1989) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

4.4 ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำที่เป็นในเชิงลักษณะและพฤติกรรมต่าง ๆ มี 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้นำตามลักษณะผู้นำ (Trait theory of leadership)

กลุ่มผู้นำตามคุณลักษณะผู้นำนี้ ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการ เป็นผู้นำ เป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมองว่าคนที่ เป็นผู้นำนั้นจะเป็นคน ที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่นมีความ เฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรก เชื่อกันว่าลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่าบุคลิกลักษณะของคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและ พัฒนาได้ ซึ่ง Stogdill (1974) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 6 ประการ ของผู้นำกลุ่มนี้ไว้ที่น่าสนใจ คือ

1 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่ การพิจารณาลักษณะ ของผู้นำจากบุคลิก (Physical) อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ การพิจารณาจากภูมิหลังทาง เศรษฐกิจ สังคมของผู้นำ (Sociale background) โดยเน้นในปัจจัยด้านการศึกษา สถานภาพทางสังคม และ การเชิฐฐานะทางสังคม

3 สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ การพิจารณาภาวะผู้นำจากสติ ปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด การมีปฏิภาณไหวพริบ (Intellectual) ความรู้ ความสามารถกับ สถานภาพความเป็นผู้นำ

4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การพิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ โดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่น ในตนเอง

5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำ ในลักษณะที่มีความต้องการสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนเองให้กับงาน อย่างเต็มที่ (Task orientation) และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ การพิจารณาผู้นำใน ลักษณะที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น มีทักษะทางสังคมที่ดี (Social skill) เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

กลุ่มที่ 2 ผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavior theory of leadership)

กลุ่มผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำนี้ จะเน้นพฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญ โดยมองว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อย เพียงใด โดยพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องสำคัญคือ มุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจ สถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสามารถ แบ่งประเภทของกลุ่มนี้

ออกเป็นพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ วิธีการใช้ อำนาจของผู้นำ และผู้นำตามความสามารถ ได้ดังนี้

- 1 พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำจากการได้มาโดยอำนาจ (กรี วงศ์พุด, 2535)
 - 2 พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Lippitt and White, 1939)
 - 3 พิจารณาจากประเภทของผู้นำตามระดับความสามารถ (สมพิศ สุขแสน, 2551)
- กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational theory of leadership)

สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสถานการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำแบบใด แบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ได้คือ มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาด มีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์นั้น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาขององค์กร Barnard (1968)

ดังนั้น การปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ จึงเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีจากลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังไม่เป็นการ เพียงพอต่อการบริหารจัดการงานในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันจะยิ่งทวีความสลับซับซ้อนและมีความซุกมุ่นวุ่นวาย ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่าง มากมาย ผู้นำหรือภาวะผู้นำแห่งโลกในอนาคตควรจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่เป็นอยู่ เพื่อบริหารงานให้เกิดความก้าวหน้า การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักพูดสั่งงาน หรือ โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือและเต็มใจในการทำงาน การบริหารควรยึดความจริงมากกว่าความรู้สึก มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน อีกทั้งผู้นำจำเป็นต้องไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยต้องเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
- 2 ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- 3 สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- 4 สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5 เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- 6 มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

7 มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน

8 มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

จากคำกล่าวและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

5. บุคลากร (Staff)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง

ประชา ต้นเสณีย์ (2550) กล่าวว่า บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนิน ไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2552) กล่าวว่า บุคลากร (Staff) เป็นสิ่งองค์กรในอนาคตมุ่งสู่แนวคิด ทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพ โดยเริ่มจากการมีความรู้สึก เป็นเจ้าของ (Sense of belonging) การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การมีอิสระใน การทำงานรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ พนักงานที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูง สุดกล่าว คือ เคยใช้พนักงานทำงาน 4 คน ใน 4 ขั้นตอน ตามกระบวนการทำงาน ในอนาคตจำเป็นต้องลดขั้นตอนการทำงานใหม่เหลือ 2 ขั้นตอนหรือ บางองค์กรลดพนักงานจาก 4 คนเหลือ 1 คนโดยใช้ ระบบบริการที่เดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service)

5.1 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรจากความต้องการของบุคลากร

5.1.1 ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น โดยเรียงตามลำดับความต้องการ ดังนี้ (Maslow, 1998)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ คือ ความต้องการปัจจัยการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย คือ ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต ความปลอดภัยในงานอาชีพ และความมั่นคงของครอบครัว

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน และต้องการมีคนรักไว้วางใจ และยึดมั่นเป็นที่พึ่งด้านจิตใจได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความภาคภูมิใจ เป็นการไฝหาคำที่ดี ความมีเกียรติ ชื่อเสียงเพื่อตอบสนองความรู้สึกที่มีคุณค่าของตนเอง และภาคภูมิใจในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับตนเองเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ Maslow ให้ความหมายว่า มนุษย์ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ การค้นพบศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง และสร้างความสำเร็จตามศักยภาพ คือ สิ่งที่มนุษย์พึงพอใจ

5.1.2 ความต้องการของบุคลากรในองค์กร (Mark, Davis, Nicholas, Aquilano, Richard, Chase, 2003) แสดงผลการสำรวจความต้องการของบุคลากรในองค์กรพบว่า มีความต้องการ ดังนี้

5.1.2.1 ต้องการผู้นำที่ดี

5.1.2.2 ต้องการทราบเป้าหมายของการทำงาน

5.1.2.3 ต้องการได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

5.1.2.4 ต้องการโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.2.5 ต้องการความอิสระในการทำงาน

5.1.2.6 ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

5.1.2.7 ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน

5.1.2.8 ต้องการความสะอาดสบายในการทำงาน

5.1.2.9 ต้องการความสำเร็จในการทำงาน

5.1.2.10 ต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน

5.2 การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.2.1 มนุษย์จะทำงานรักงานที่ทำ โดยคิดว่า งาน คือ สิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

5.2.2 มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานและทำงานด้วยตนเองจนสำเร็จ เมื่อมีกำลังใจในการทำงานซึ่งได้จากฝ่ายบริหาร บุคลากรจะรับผิดชอบงานหรือหลีกเลี่ยงการทำงานขึ้นอยู่กับระบบบริหารงาน

5.2.3 มนุษย์ต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และต้องการทำงานในระบบกลุ่ม

5.2.4 มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เมื่อมนุษย์ต้องการรับผิดชอบงานของตนเอง และต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2.5 มนุษย์มีความฉลาดสามารถคิดแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ได้เมื่อมนุษย์ได้รับการยอมรับและโอกาส

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานขององค์กร

การบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และสร้างแรงผลักดันขึ้นภายในตัวของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการทำงานด้วยกระตือรือร้นและด้วยความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

5.3.1 แรงจูงใจด้วยผลตอบแทน องค์กรต้องมีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ และสภาพการทำงาน ผลตอบแทนยังหมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือน เช่น โบนัสผลงาน โบนัสปลายปี ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทนพิเศษในกรณีต่าง ๆ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงาน

5.3.2 การจัดสวัสดิการ ได้แก่ รถรับ - ส่ง การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย เป็นต้น สวัสดิการเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ความมั่นคงปลอดภัย และความเอาใจใส่ต่อบุคลากร ทำบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และนำไปสู่การตอบสนององค์กรด้วย

5.3.3 การเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าในงานอาชีพ และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า องค์กรต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนระดับ หรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน ครอบคลุมลักษณะการทำงานและผลงาน มีหลักการและวิธีการประเมินผลงานตามเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลเอกสาร/ หลักฐาน ยืนยันได้ว่า การพิจารณาเลื่อนระดับเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

5.3.4 การขยายความรับผิดชอบ เป็นการขยายขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยองค์กรพิจารณาความสามารถของบุคลากรแล้วเห็นว่า บุคลากรยังมีความสามารถแฝงอยู่ จึงขยายขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ 2 ด้าน คือ ทำให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพของตนเอง มีความภูมิใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านองค์กรทำให้องค์กรได้ขยายงานเพิ่มคุณภาพหรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ / งานบริการขององค์กร

5.3.5 การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรเพราะการเปลี่ยนหน้าที่ไปจากเดิมทำให้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำงานกับเพื่อนใหม่ มีสิ่งแวดล้อมใหม่และเกิดความหวังขึ้นใหม่ในใจด้วยว่างานใหม่อาจจะเหมาะสมกับ

ตนเองระบบการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ในองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีการศึกษาพบว่า เมื่อบุคลากรทำงานซ้ำซากจำเจ บุคลากรจะเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การทำงานจนเกิดความชำนาญทำให้บุคลากรขาดการปรับปรุงงาน เพราะคิดว่าสิ่งที่ทำอยู่ดีแล้ว ดังนั้นการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่จะเกิดการปรับปรุงระบบการทำงานด้วย และยังเกิดการเปรียบเทียบระหว่างผลงานของบุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่ด้วย การเปรียบเทียบนี้เองจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่รับงานใหม่ จำเป็นต้องปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการเพิ่มผลผลิตที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จนั้น มีสาเหตุหลักมาจากการขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอันดับแรก ๆ ซึ่งข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปิดความรับผิดชอบได้ในการบริหารงาน ดังนี้

5.4.1 การบริหาร โดยใช้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหลัก

5.4.2 การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5.5 การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ

5.5.1 มีการควบคุมงาน โดยระบบของงาน ไม่ใช่ควบคุมด้วยบุคคล การควบคุมงานโดยระบบของงาน คือ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน ผู้ควบคุมงานก็ตรวจสอบจากผลงาน และวิธีการทำงานว่าตรงตามระบบงานที่จัดไว้หรือไม่ การควบคุมงานโดยระบบจะให้บุคลากรสามารถประเมินตนเองได้

5.5.2 มีการให้อิสระแก่บุคลากรในการวางแผนการทำงานและปรับปรุงงานของตนเองการควบคุมงานโดยระบบของงานก็มีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกลอิสระด้วยเช่นกัน

5.5.3 มีการมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรประจักษ์ในผลงานของตนเองและของหน่วยงาน เช่น ให้ทำงานแบบครบวงจรสร้างผลิตภัณฑ์ให้สำเร็จได้ โดยหน่วยงานเพียงหน่วยเดียวการทำงานแล้วประจักษ์ในผลงานจะทำให้บุคลากรมองเห็นจุดอ่อนและจุดแข็งในกระบวนการทำงานของตนเองและของหน่วยงาน ประกอบกับการประเมินผลที่เป็นธรรม บุคลากรก็จะเกิดความพยายามสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และองค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการขัดแย้ง

5.5.4 ระบบความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและภายในองค์กร จะเป็นแบบพี่น้อง เจ้าหน้าที่ ลูกน้อง หรือมีการแบ่งชั้นบริหารแยกส่วนชัดเจน เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร

5.6 การสื่อสารให้ทั่วถึงและสร้างความเข้าใจที่ดี

ระบบการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้กับองค์กร เพราะระบบการสื่อสารเป็นเครื่องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และการปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายขององค์กร ระเบียบปฏิบัติขององค์กร แผนการดำเนินงานขององค์กร และอื่น ๆ

5.6.1 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร แบ่งได้หลายลักษณะ ได้แก่

5.6.1.1 การใช้เอกสารเพื่อการสื่อสาร

5.6.1.2 การใช้ป้ายประกาศ ซึ่งมีหลายขนาดตามประโยชน์การใช้งาน

5.6.1.3 การใช้ระบบเสียงตามสาย เป็นประกาศครั้งเดียวทำให้ทุกคนในองค์กร รับรู้ข่าวสารข้อมูล แต่การใช้ระบบเสียงตามสายต้องมีการควบคุมอย่างเหมาะสม เพราะการ ประกาศเรื่องบางเรื่องอาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่นๆ นอกจากนี้ระบบเสียงยังมีปัญหาถ้าใช้ระบบลำโพง และการแบ่งส่วนติดตั้งลำโพงไม่ดี การกระจายเสียงก็ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเสียงจาก เครื่องจักร เสียงรบกวนสมาธิการทำงาน จึงมีการใช้ระบบนี้น้อยกว่าในองค์กร

5.6.1.4 การประชุมให้ได้หลายระดับ

5.6.1.5 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารภายในองค์กรเป็นวิธีการที่ องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้มากในปัจจุบัน เพราะทำให้ประหยัดกระดาษ สื่อสารได้รวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง เพราะตรวจสอบกลับได้ทันที และยังสามารถเก็บข้อมูลการสื่อสารได้ 2 ทาง

5.6.2 หลักการสื่อสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต ได้แก่

5.6.2.1 มีการจัดตั้งหน่วยงานรักษาความปลอดภัย เพื่อทำหน้าที่วางแผนงาน มาอหมายงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย และจัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษา ความปลอดภัย ให้อุบัติเหตุในองค์กรเป็นศูนย์

5.6.2.2 สร้างและรักษาระเบียบการทำงานที่ช่วยให้อุบัติเหตุเกิดความปลอดภัย

5.6.2.3 มีการอบรมพนักงานเรื่องความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ

5.6.2.4 จัดอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้พนักงานใช้

5.6.2.5 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันรักษาความปลอดภัย

5.6.2.6 ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัย

5.6.2.7 จัดคู่มือความปลอดภัยในการทำงานและในองค์กร

5.6.2.8 เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นในองค์กร ต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ เพื่อวางแผนทางป้องกันต่อไป

5.7 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ หลักการสำคัญของการเพิ่มผลผลิต เพราะประสิทธิภาพของบุคลากรเพิ่มพูนได้ด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากร

5.7.1 การฝึกอบรม

5.7.2 การประชุม หรือการสัมมนา

5.7.2.1 การประชุมขององค์กรเป็นการพัฒนาบุคลากร

5.7.2.2 การประชุมในหน่วยงาน, ฝ่าย หรือกลุ่มโครงการ

5.7.2.3 แนวทางการจัดการประชุมเพื่อเพิ่มผลผลิต

5.7.3 การศึกษาและการดูงาน

จากรายละเอียดและคำกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)

6. ทักษะ (Skill)

อำนาจ วัดจินดา (2553) กล่าวว่า หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการด้านอุตสาหกรรมก่อสร้าง ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของบริษัทปูนซิเมนต์ ก็จะมุ่งไปสู่กลุ่มงานอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้บริษัท ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มงานที่ปูนซิเมนต์ไม่มีความชำนาญ

ประชา ต้นเสถียร (2550) กล่าวว่า คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6.1 ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้นศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งและสามารถทำให้

องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายใน องค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มีการเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญ และสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กร ก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

6.2 ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์กรที่ทำให้ให้องค์กรมีความได้เปรียบ ในการแข่งขันความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กร ต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถ หลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์กรหมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้อง ออกจากการแข่งขันนั้นไปนั่นเอง

6.3 สมรรถนะ (Competency)

McClelland (1999) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่า หมายถึง คุณลักษณะ พื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติ งานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่า เกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของ บุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ฉันทัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อ ที่มีส่วนร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคน ในองค์กรนั้น ๆ โดยเน้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาวิเคราะห์ในรายละเอียดของงานที่ทำ มุ่งที่ผลงาน มากกว่าวิธีปฏิบัติ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในการตัดสินใจต่าง ๆ มุ่งให้

ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เกศรา รักษาติ (2549) อธิบายว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหาร ภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนด บรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและ ความเชื่อ ได้ถูกยอมรับ ทั้งทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

7.1 การสร้างค่านิยมร่วมกัน

7.1.1 คว้าวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดไว้ว่าอย่างไร

7.1.2 ให้ผู้บริหาร พนักงานมีส่วนร่วมและกำหนดว่า พวกเขาให้คุณค่าและ มีความเชื่ออะไร ที่จะทำวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้

7.1.3 เมื่อกำหนดค่านิยมร่วมได้แล้ว (ซึ่งไม่ควรจะมีมากเกินไป) ให้กำหนดค่านิยม หรือ คำจำกัดความให้ชัดเจน เพื่อว่าทุกคนในองค์กรจะได้เข้าใจในเรื่องเดียวกัน

7.1.4 เมื่อกำหนดคำจำกัดความแล้ว ในค่านิยมแต่ละตัวขององค์กรต้องกำหนดพฤติกรรม ด้วยว่าองค์กรต้องการให้พนักงานมีการประพฤติ ปฏิบัติตัว มีพฤติกรรมอย่างไรที่จะสื่อได้ว่าพวกเขา กำลังปฏิบัติตัวที่ตามค่านิยมในองค์กร

7.1.5 เมื่อกำหนดค่านิยม คำจำกัดความ และพฤติกรรมองค์กรได้แล้ว องค์กรจะต้อง สื่อสารค่านิยมทั้งหมดให้พนักงานรับทราบ รับรู้ และปฏิบัติ องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7.1.6 องค์กรอย่าลืมให้รางวัลกับคนที่ปฏิบัติด้วย เพื่อจะได้ต่อย้ำพฤติกรรมที่ถูกต้อง และพนักงานจะได้มีขวัญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมนิสัย สำหรับคนที่ ไม่ปฏิบัติ องค์กรก็ต้องมีการพูดคุยกับเขาด้วยว่าเพราะเหตุใด และอาจนำไปสู่การให้ Feedback ที่ ต้องแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่าค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้องค์กร และ บุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยม จะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและ วิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการสรุป 7S McKinsey ที่ใช้ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy) หมายถึง กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณา จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ขององค์กร วัชกรใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนภูมิองค์กร คุณลักษณะและขนาดขององค์กร รวมถึงกรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานเอาไว้ ช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งใด และมีเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยอื่น ๆ อย่างไร
3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยที่เกิดจากระบบต่าง ๆ และความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์
4. รูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร รวมถึง พฤติกรรมและลักษณะแบบแผนการบริหารงานของผู้บริหาร
5. บุคลากร (Staff) หมายถึง คุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากร รวมทั้งกระบวนการ จูงใจและสร้างคุณค่าพื้นฐานพัฒนาบุคลากร
6. ทักษะ ความสามารถ (Skills) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
7. ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง การมีค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธนาคารยูโอบี

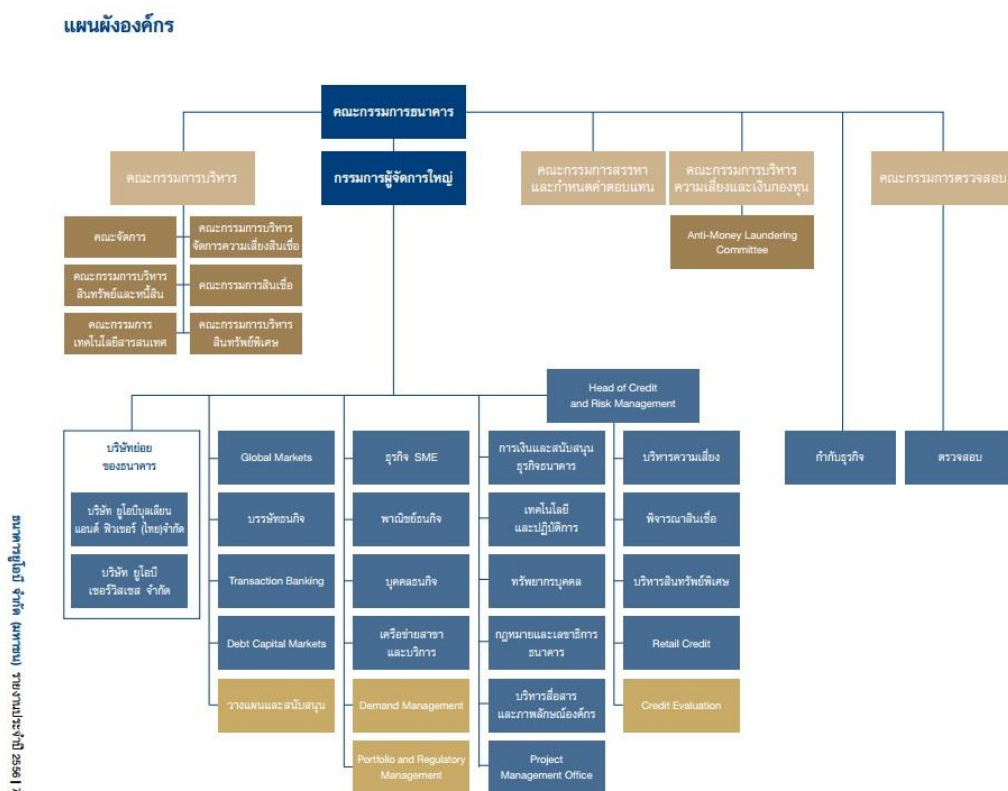
ธนาคารยูโอบี คือ ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำระดับภูมิภาคที่มุ่งมั่นนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพและบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้า นับตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2478 กลุ่มธนาคารยูโอบี ประเทศสิงคโปร์ เติบโตอย่างมั่นคงสู่เครือข่ายที่แข็งแกร่งในภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะในประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไทย และจีน จวบจนถึงวันนี้ กลุ่มธนาคารยูโอบี มีเครือข่ายสำนักงานกว่า 500 แห่ง ใน 19 ประเทศและเขตการปกครอง ทั้งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยุโรปตะวันตก และอเมริกาเหนือ

ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน) คือส่วนหนึ่งของ กลุ่มธนาคารยูโอบี ประเทศสิงคโปร์ จึงนับเป็นธนาคารชั้นนำระดับภูมิภาคที่มีรากฐานมั่นคงในประเทศไทย ที่พร้อมนำประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและเครือข่ายที่แข็งแกร่งระดับภูมิภาคมาสู่ลูกค้า ทั้งยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น

ธนาคารที่มีความแข็งแกร่งทั้งในระดับสากล และภายในประเทศจากบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือชั้นนำ ได้แก่ มูดีส์ อินเวสเตอร์ เซอร์วิส (ความน่าเชื่อถือแบบสากล ระยะยาว Baa1) สแตนดาร์ด แอนด์ พาวส์ (ความน่าเชื่อถือแบบสากล ระยะยาว BBB+) และฟิทช์ เรตติ้งส์ (ความน่าเชื่อถือภายในประเทศระยะยาวสูงสุด AAA(tha)) ปัจจุบันธนาคารยูโอบีมีเครือข่ายทั่วประเทศ 200 สาขา เครื่องเอทีเอ็ม 367 เครื่อง บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 34 แห่ง และศูนย์บริการ Call Center ตลอด 24 ชั่วโมง (ที่มา : เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย)

นอกจากนี้ ธนาคารยูโอบี ยังดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่กลุ่มเด็กและเยาวชน การศึกษา และศิลปะ ผ่านกิจกรรมเดิน / วิ่ง “ยูโอบี ฮาร์ทบีท รัน แอนด์ วอล์ค” และกิจกรรมประกวดภาพวาด “ยูโอบี เพนต์ติ้ง ออฟ เดอะ เยียร์” เป็นประจำทุกปี

โครงสร้างองค์กรของธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2-4 แผนผังองค์กรธนาคารยูโอบี

พันธกิจ

ธนาคารยูโอบี คือ ธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพ และบริการชั้นเลิศแก่ลูกค้าของเรา

ผลิตภัณฑ์และบริการ

ธนาคารยูโอบี รู้จักและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร และวิถีแห่งการดำเนินธุรกิจของเอเชียเป็นอย่างดี จึงพร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการเชื่อมโยงลูกค้าเข้ากับลูกค้าสำคัญในภูมิภาค ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ทั้งสำหรับบุคคลธุรกิจ วิชาชีพธุรกิจ บรรษัทธุรกิจ และตราสารหนี้

อุดมการณ์หลัก

1. จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง เราจะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานสูงสุดแห่งจริยธรรม ศีลธรรม และการเคารพต่อกฎหมาย ในการทำธุรกิจกับลูกค้าและกับสาธารณชน โดยไม่มีข้อยกเว้น
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง เราจะเน้นการทำงานเป็นทีมพนักงานทุกระดับชั้นจะผนึกกำลังกันเพื่อผลักดันให้แต่ละคน และองค์กรบรรลุสู่เป้าหมาย ด้วยความร่วมมือร่วมใจและภักดีต่อกัน
3. ความไว้วางใจและยอมรับนับถือ (Trust & Respect) หมายถึง เราจะปฏิบัติต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความซื่อสัตย์เปิดเผยมีไมตรีจิต ให้เกียรติต่อกัน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
4. การปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Performance excellence) หมายถึง เราจะพยายามปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นเสมอ ตามปณิธานที่ได้ตั้งไว้เพื่อให้ธนาคารเป็นผู้นำในตลาด และนำไปสู่การพัฒนาและการขยายตัวในอนาคต

ตราสัญลักษณ์ของกลุ่มยูโอบี



ธนาคารยูโอบีจำกัด ใช้ตราสัญลักษณ์ (Logo) ของกลุ่มยูโอบีตราสัญลักษณ์ (Logo) ของกลุ่มยูโอบีมีลักษณะเป็นแท่งสีแดง 5 แท่ง ได้เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 โดยประยุกต์มาจากประเพณีดั้งเดิมของจีนในเรื่องประตู 5 บาน (Five-barred gate) ซึ่งเป็นระบบการนับห้าของคนจีน

กลุ่มยูโอบีได้นำมาใช้เป็นสัญลักษณ์ขององค์กรเพื่อเป็นสัญลักษณ์ของความมีเอกภาพ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและความแข็งแกร่ง ของกลุ่มยูโอบี ตราสัญลักษณ์นั้นเป็นแนวคิดอันทรงคุณค่าของชาวตะวันออก ขณะเดียวกันก็มีรูปแบบทันสมัยสากล มีความเหมาะสมในการใช้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม สอดคล้องกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเป็นหลัก เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษานาการยูโอบี โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล
5. การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามจากพนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเอกสารอื่น ๆ เช่น งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารวิชาการ หนังสือวารสาร และสิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานระดับทั่วไปที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

วิธีสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นประชากรที่มีจำนวนไม่แน่นอน หมายถึง ประชากรที่ไม่สามารถนับหรือแสดงเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างและได้ใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ดังสูตรของ Moser and Kalton (1997) ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{Z}{4e^2}$$

เมื่อ	n แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	Z แทน	ค่า $t = 1.96$ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
	e แทน	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling error) ในที่นี้กำหนดให้ไม่เกิน 0.05

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1.96^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 348.16$$

ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 348 ตัวอย่าง และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ จึงได้ทำการสำรองแบบสอบถามเพิ่มอีกจำนวน 52 ชุด รวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด จากนั้นผู้วิจัยจึงเลือกสุ่มตัวอย่างประชากรตามขนาดของกลุ่มประชากรที่สะดวก (convenience accidental sampling) เนื่องจากไม่ทราบจำนวนพนักงานทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยโดยสำรวจ (Survey) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลมีวิธีการแจกแบบสอบถามคือผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการแจกให้กับพนักงานธนาคารยูโอบีแต่ละคน โดยการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience accidental sampling) ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นใครก็ได้ที่สะดวก ผู้นั้นจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่ร่างได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ (อาจารย์ที่ปรึกษา) พิจารณาตรวจสอบและคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง
4. นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบความน่าเชื่อถือกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด
5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability analysis)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมให้ได้แบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพ

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิด 3 ส่วน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและรายได้ต่อเดือน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร (7S Mckinsey) ลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert scale เป็นมาตราวัดที่ให้เลือกคำตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert scale เป็นมาตราวัดที่ให้เลือกคำตอบ 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การแปลผลการให้คะแนนในแบบสอบถามลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ Likert scale เป็นมาตราวัดที่ให้เลือกคำตอบ 5 ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบสอบถามส่วนที่ 2-3 มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

สำหรับการคำนวณหาอันตรายภาคชั้น คำนวณและแบ่งอันตรายภาคชั้นดังต่อไปนี้ คำนวณจากสูตรการหาอันตรายภาคชั้น (วิชิต อุอ้าน, 2550, หน้า 114) ดังนี้

$$\text{สูตรการหาอันตรายภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนน		ความหมาย
ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 อยู่ในเกณฑ์ มาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 อยู่ในเกณฑ์ น้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาสำหรับการวิจัยไปทดสอบความตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การหาความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจริง
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (Try-out) จำนวน 20 ชุด กับกลุ่มประชากรที่เหลืออยู่จากการคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความสามารถสื่อความหมายตามความต้องการทดลองจนมีความเหมาะสมหรือไม่ มีความยากง่ายเพียงใด จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบัก (Cronbach) โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา ตามที่ Nunnally (1959) ได้เสนอแนะเป็นเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าแอลฟามากกว่าและเท่ากับ 0.7

การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายความถี่และร้อยละของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร (7S Mckinsey)
3. ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้อธิบายค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 การพัฒนาองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
4. การทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามตัวแปรอิสระ ส่วนที่ 3 การพัฒนาองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง โดยใช้สถิติ Independent sample (t-test)
5. การทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามตัวแปรอิสระ ได้มากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการทำงาน, และรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ One -way ANOVA (F-test)
6. การทดสอบความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ Multiple regression analysis ใช้ทดสอบตัวแปรต้นคือ ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร (7S Mckinsey) และตัวแปรตามคือ ลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี” ผู้วิจัยได้นำข้อมูลตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้จำนวน 400 ชุด ที่ผ่านการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแล้วมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการประเมินองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
t	หมายถึง	ค่าสถิติ t-test ค่าทดสอบนัยของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
F	หมายถึง	ค่าสถิติ F-test ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
α	หมายถึง	ความน่าจะเป็นไปในการยอมรับสมมติฐาน
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้
P-value	หมายถึง	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ

H ₀	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H ₁	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig. ≤ .05)
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig. ≤ .01)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	78	19.50
หญิง	322	80.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเป็นเพศหญิง จำนวน 322 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.50 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 78 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.50

ตารางที่ 4-2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
21-30 ปี	106	26.50
31-40 ปี	211	52.75
41-50 ปี	72	18.00
50 ปีขึ้นไป	11	2.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดมีอายุ 31-40 ปี จำนวน 211 ราย คิดเป็นร้อยละ 52.75 รองลงมาคืออายุ 21-30 ปี จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.50 และลำดับสุดท้ายคืออายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.75

ตารางที่ 4-3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ปวส. หรือเทียบเท่า	13	3.25
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	337	84.25
ปริญญาโท	50	12.50
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 337 ราย คิดเป็นร้อยละ 84.25 รองลงมาเป็นระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 12.50 และลำดับสุดท้ายเป็นระดับปวส.หรือเทียบเท่า จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.25

ตารางที่ 4-4 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส

รายได้ต่อเดือน	ความถี่	ร้อยละ
โสด	152	38.00
สมรส	237	59.25
หย่าร้าง/ แยกกันอยู่	11	2.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานะสมรส จำนวน 237 ราย คิดเป็นร้อยละ 59.25 รองลงมาโสด จำนวน 152 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.00 และน้อยที่สุด หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75

ตารางที่ 4-5 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน	ความถี่	ร้อยละ
1-2 ปี	3	0.75
3-4 ปี	89	22.25
5-6 ปี	183	45.75
7-8 ปี	95	23.75
9-10 ปี	22	5.50
10 ปีขึ้นไป	9	2.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีระยะเวลาการทำงาน 5-6 ปี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 7-8 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75 และน้อยที่สุดระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 1-2 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ตารางที่ 4-6 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือนที่ได้รับ

รายได้ต่อเดือน	ความถี่	ร้อยละ
15,001-20,000 บาท	27	6.75
20,001-25,000 บาท	86	21.50
25,001-30,000 บาท	148	37.00
30,001 บาทขึ้นไป	139	34.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4-6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ราย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีรายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท จำนวน 148 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป จำนวน 139 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.75 และลำดับสุดท้ายมีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท จำนวน 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.75

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey)

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการวางแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร	3.93	0.58	มาก
2. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	4.00	0.59	มาก
3. แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์	3.98	0.64	มาก
4. กลยุทธ์มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.14	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.01	0.62	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องกลยุทธ์มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีแผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และลำดับสุดท้าย คือ มีการวางแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้าน โครงสร้าง
องค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ คล่องตัว	4.15	0.58	มาก
2. มีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งของธนาคาร อย่างชัดเจน	4.22	0.62	มากที่สุด
3. ความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อ การปฏิบัติงาน	4.19	0.58	มาก
4. มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้ ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือ อย่างใกล้ชิด	4.17	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.18	0.61	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจส่วนที่มีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งของธนาคารอย่างชัดเจน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมา คือ เรื่องความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้น ให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทัน สถานการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และลำดับสุดท้าย คือ มีการแบ่ง สายบังคับบัญชาที่ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัว ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านระบบการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ระบบปฏิบัติส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	4.19	0.64	มาก
2. ระบบปฏิบัติแบ่งตามสายงานอย่างชัดเจน	4.20	0.66	มาก
3. ระบบปฏิบัติมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก	4.35	0.58	มากที่สุด
4. ระบบปฏิบัติมีความเคร่งครัด	4.17	0.64	มาก
5. มีระบบการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม	4.16	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.21	0.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านระบบการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องระบบปฏิบัติมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมา เป็นระบบปฏิบัติแบ่งตามสายงานอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมา เรื่องระบบปฏิบัติส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ต่อมา คือ ระบบปฏิบัติมีความเคร่งครัด ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีระบบการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านรูปแบบการบริหารของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ระดับอย่างชัดเจน	4.19	0.63	มาก
2. ผู้นำมีการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะ	4.17	0.61	มาก
3. ผู้นำ มีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	4.18	0.61	มาก
4. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	0.60	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.19	0.61	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านรูปแบบการบริหารของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพอใจการมีผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมาเป็นเรื่องผู้นำ มีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และลำดับต่อมา ได้แก่ มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ระดับอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 และลำดับสุดท้าย ผู้นำมีการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านบุคลากรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง	4.19	0.60	มาก
2. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา	4.16	0.62	มาก
3. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร	4.17	0.68	มาก
4. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	4.16	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.17	0.65	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านบุคลากรของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องมีโอกาสนก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา คือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีโอกาแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ 2 ลำดับสุดท้าย คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา กับมีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร ด้านทักษะ
ความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่ รับผิดชอบ	4.23	0.64	มากที่สุด
2. ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อธนาคารของ บุคลากรในองค์กร	4.24	0.56	มากที่สุด
3. ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการจูงใจลูกค้า	4.23	0.61	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.23	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการจูงใจลูกค้า มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมา 2 ลำดับ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี ต่อธนาคารของบุคลากรในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร
ด้านค่านิยมร่วมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของธนาคารยูโอบี	4.17	0.60	มาก
2. การจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อสังคม ของธนาคารยูโอบี	4.15	0.59	มาก
3. การเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นให้กับ ธนาคารเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารยูโอบี	4.15	0.63	มาก
4. ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน และร่วมมือด้วยความเต็มใจ	4.17	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.16	0.62	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของธนาคารยูโอบี และผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมามี 2 เรื่อง คือ การเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นให้กับธนาคารเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารยูโอบี และการจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อสังคมของธนาคารยูโอบี ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.15

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization)

ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและไม่มีเรื่องปิดบัง	4.16	0.67	มาก
2. มีความยุติธรรมในการบริหารงาน และการดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม	4.15	0.64	มาก
3. บุคลากรในองค์กรมีความความสัมพันธ์อันดี ทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.62	มาก
4. แสดงผลประกอบการอย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ควรได้	4.22	0.60	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.18	0.63	มาก

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องแสดงผลประกอบการอย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ควรได้ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 รองลงมา คือ บุคลากรในองค์กรมีความความสัมพันธ์อันดี ทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและไม่มีเรื่องปิดบัง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และสุดท้าย คือ มีความยุติธรรมในการบริหารงานและการดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี
แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการสนับสนุนการเรียนรู้ และการฝึกอบรม เป็นประจำ เพื่อพัฒนาบุคลากร	4.29	0.57	มากที่สุด
2. บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่ และ ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม	4.20	0.63	มาก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน	4.16	0.61	มาก
4. เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาเพิ่มเติม จากภายนอกได้ ทั้งการเรียนต่อ และการอบรมกับ หน่วยงานอื่น ๆ	4.19	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.21	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องมีการสนับสนุนการเรียนรู้ และการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อพัฒนาบุคลากร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 รองลงมา คือ บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่ และก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมา เรื่องเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอกได้ ทั้งการเรียนต่อ และการอบรมกับหน่วยงานอื่น ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และลำดับสุดท้าย ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอกของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี
แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า	4.16	0.64	มาก
2. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการ เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และการเงินของภายนอก	4.20	0.58	มาก
3. บุคลากรของธนาคารพร้อมเปลี่ยนแนวคิด และวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า	4.11	0.68	มาก
4. ติดตามข้อมูลข่าวสาร และมีการกระจายต่อ บุคลากรเพื่อให้ทุกคนทันโลกเสมอ	4.12	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.15	0.64	มาก

จากตารางที่ 4-16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอกของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และการเงินของภายนอก มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาเรื่องให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา คือ ติดตามข้อมูลข่าวสาร และมีการกระจายต่อบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทันโลกเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรของธนาคารพร้อมเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันของพนักงาน
ที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ระเบียบปฏิบัติเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคาร	4.16	0.62	มาก
2. กลยุทธ์ของธนาคารส่งเสริมให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	4.18	0.61	มาก
3. ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องหรือ เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร	4.11	0.63	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.15	0.62	มาก

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่องกลยุทธ์ของธนาคารส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมา คือ ระเบียบปฏิบัติเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และลำดับสุดท้าย คือ ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานใน
ธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	4.19	0.63	มาก
2. กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการสามารถ นำมาปฏิบัติ แล้วเห็นผลได้จริง	4.13	0.64	มาก
3. บุคลากรของธนาคารมีความเข้าใจใน เป้าหมายของธนาคารอย่างถูกต้อง	4.15	0.66	มาก
4. บุคลากรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ไปทางเดียวกัน	4.16	0.62	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.16	0.64	มาก

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มี
การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย
ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าส่วนที่มี
การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา คือ บุคลากรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไปทางเดียวกัน มีความคิดเห็น
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 รองลงมา บุคลากรของธนาคารมีความเข้าใจในเป้าหมายของ
ธนาคารอย่างถูกต้องมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และลำดับสุดท้าย คือ
กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการสามารถนำมาปฏิบัติ แล้วเห็นผลได้จริง ความคิดเห็นอยู่ในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดีของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และดูแลบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม	4.32	0.50	มากที่สุด
2. ผู้นำมีความตั้งใจ และแสวงหาแนวทางในการบริหารงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายของธนาคาร	4.36	0.50	มากที่สุด
3. ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งใหม่	4.36	0.51	มากที่สุด
4. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา	4.14	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.29	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่มีผู้นำที่ดีของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจัดให้เรื่องผู้นำมีความตั้งใจ และแสวงหาแนวทางในการบริหารงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายของธนาคาร และผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และดูแลบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และลำดับสุดท้าย คือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี
แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. มีการกระจายอำนาจ และให้การตัดสินใจโดยทีม	4.14	0.61	มาก
2. สร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ ความรับผิดชอบเป็นทีม	4.13	0.62	มาก
3. เมื่อมีผลงานให้พิจารณาผลงานเป็นทีม ให้รางวัลเป็นทีม	4.09	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.12	0.63	มาก

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่ทำงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องมีการกระจายอำนาจ และให้การตัดสินใจโดยทีม มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ สร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ ความรับผิดชอบเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และลำดับสุดท้าย คือ เมื่อมีผลงานให้พิจารณาผลงานเป็นทีม ให้รางวัลเป็นทีม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4-21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย

ข้อความ	(n = 400)		ระดับ
	\bar{x}	SD	
1. บุคลากรของธนาคารดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร	4.11	0.59	มาก
2. ยุทธศาสตร์ของธนาคารมีความต่อเนื่องกับกระบวนการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.09	0.56	มาก
3. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกขัดแย้งกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.06	0.53	มาก
รวมเฉลี่ย (n = 400)	4.08	0.56	มาก

จากตารางที่ 4-21 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี แห่งประเทศไทย ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่าเรื่องบุคลากรของธนาคารดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ของธนาคารมีความต่อเนื่องกับกระบวนการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกขัดแย้งกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ซึ่งมีความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษานาการยูโอบี

การหาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง โดยทำการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของข้อมูล 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่มีมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

ดังนั้นในการวิเคราะห์กำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% หรือกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ระดับ 0.05 โดยพิจารณาเงื่อนไขการยอมรับ หรือปฏิเสธ สมมติฐานดังนี้

1. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่ามากกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) จะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)

2. หากค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากโปรแกรม มีค่าน้อยกว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-22 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามเพศ

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	เพศ	n	\bar{X}	SD	t	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	ชาย	78	4.1	0.5	1.69	0.195
	หญิง	322	4.2	0.5		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	ชาย	78	4.1	0.4	4.04	0.045*
	หญิง	322	4.2	0.4		

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	เพศ	n	\bar{X}	SD	t	P-value
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	ชาย	78	4.2	0.5	0.51	0.477
	หญิง	322	4.1	0.4		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	ชาย	78	4.2	0.5	0.36	0.055
	หญิง	322	4.1	0.5		
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	ชาย	78	4.2	0.5	0.6	0.439
	หญิง	322	4.2	0.5		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	ชาย	78	4.3	0.3	2.13	0.146
	หญิง	322	4.3	0.3		
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	ชาย	78	4.1	0.5	1.68	0.196
	หญิง	322	4.1	0.5		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	ชาย	78	4	0.5	1.9	0.168
	หญิง	322	4.1	0.4		
	รวม	400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-22 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำกัดตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.195 มีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.045 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นสามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

3. เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.477 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

4. เป็นองค์การที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ .266 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

5. เป็นองค์การที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.550 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

6. เป็นองค์การที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.146 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

7. เป็นองค์การที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.196 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

8. เป็นองค์การที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.168 ซึ่งมีความมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยระหว่างชายและหญิงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยพบว่า มีค่า P-value เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานเพศชาย มีผลน้อยกว่าพนักงานเพศหญิง โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.10

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของ
พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามอายุ

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	อายุ	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	21-30 ปี	106	4.2	0.5	0.65	0.586
	31-40 ปี	211	4.2	0.5		
	41-50 ปี	72	4.2	0.4		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.4	0.5		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	21-30 ปี	106	4.2	0.4	3.05	0.028*
	31-40 ปี	211	4.2	0.4		
	41-50 ปี	72	4.3	0.4		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.4	0.4		
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	21-30 ปี	106	4.1	0.4	0.29	0.834
	31-40 ปี	211	4.2	0.4		
	41-50 ปี	72	4.2	0.5		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.1	0.4		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและ กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	21-30 ปี	106	4.1	0.5	0.74	0.528
	31-40 ปี	211	4.2	0.5		
	41-50 ปี	72	4.2	0.5		
	50 ปีขึ้นไป	11	4	0.5		
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ มองเห็นภาพได้	21-30 ปี	106	4.2	0.5	0.73	0.533
	31-40 ปี	211	4.1	0.5		
	41-50 ปี	72	4.2	0.5		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.2	0.5		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	21-30 ปี	106	4.1	0.5	0.6	0.618
	31-40 ปี	211	4.3	0.3		
	41-50 ปี	72	4.3	0.3		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.3	0.3		

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	อายุ	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	21-30 ปี	106	4.3	0.3	0.91	0.434
	31-40 ปี	211	4.1	0.5		
	41-50 ปี	72	4.2	0.5		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.1	0.5		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจ เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	21-30 ปี	106	4.1	0.6	1.42	0.238
	31-40 ปี	211	4	0.4		
	41-50 ปี	72	4.1	0.4		
	50 ปีขึ้นไป	11	4.1	0.4		
รวม		400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-23 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.586 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน
3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.834 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.528 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.533 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.618 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.434 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.238 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากตารางที่ 4-24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 50 ปี และ 50 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า P-value เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่มีระดับอายุน้อยกว่า 50 ปี มีผลน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับอายุ 50 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.26

ตารางที่ 4-24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

อายุ	21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี
21-30 ปี	-		
31-40 ปี	-0.01	-	
41-50 ปี	-0.13	-0.12	-
50 ปีขึ้นไป	-0.26*	-0.15*	-0.13*

หมายเหตุ * P-value < 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-25 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามระดับการศึกษา

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.13	0.6	0.3	0.742
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.18	0.5		
	ปริญญาโท	50	4.23	0.4		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.17	0.5	0.37	0.69
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.2	0.4		
	ปริญญาโท	50	4.25	0.4		
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.17	0.6	0.43	0.654
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.14	0.4		
	ปริญญาโท	50	4.2	0.4		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.26	0.6	0.56	0.569
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.14	0.5		
	ปริญญาโท	50	4.18	0.4		
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.27	0.5	3.03	0.051
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.13	0.5		
	ปริญญาโท	50	4.3	0.4		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.27	0.2	0.11	0.895
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.29	0.3		
	ปริญญาโท	50	4.31	0.3		

ตารางที่ 4-25 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.13	0.5	1.99	0.139
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.1	0.5		
	ปริญญาโท	50	4.25	0.4		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	ปวส. หรือเทียบเท่า	13	4.21	0.4	2.54	0.08
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	337	4.06	0.4		
	ปริญญาโท	50	4.19	0.5		
รวม		400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-25 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.742 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.69 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.654 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.569 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.051

ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.139 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.080 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-26 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามสถานภาพ

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	โสด	152	4.15	0.5	0.88	0.416
	สมรส	237	4.2	0.4		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.32	0.6		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	โสด	152	4.2	0.4	0.24	0.788
	สมรส	237	4.21	0.4		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.14	0.5		

ตารางที่ 4-26 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	สถานภาพ	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญ ต่อภายนอก	โสด	152	4.17	0.4	0.71	0.492
	สมรส	237	4.13	0.4		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.05	0.4		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและ กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถเข้าใจและปฏิบัติ	โสด	152	4.17	0.5	1.77	0.171
	สมรส	237	4.14	0.4		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	3.91	0.5		
เป็นองค์กรที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	โสด	152	4.2	0.5	1.11	0.329
	สมรส	237	4.13	0.5		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.2	0.6		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	โสด	152	4.32	0.3	0.8	0.451
	สมรส	237	4.28	0.3		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.27	0.3		
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	โสด	152	4.16	0.5	1.88	0.154
	สมรส	237	4.1	0.5		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	3.91	0.6		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจ เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	โสด	152	4.07	0.5	0.08	0.928
	สมรส	237	4.09	0.4		
	หย่า/แยกกันอยู่	11	4.12	0.6		
	รวม	400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-26 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามสถานภาพ โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.416 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.788 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.492 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.171 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.329 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.451 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.154 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
 8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.928 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
- สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน
- H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
- H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-27 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระยะเวลาทำงาน	n	\bar{X}	SD	F	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	1-2 ปี	3	3.33	0.3	3.03	0.011*
	3-4 ปี	89	4.23	0.5		
	5-6 ปี	183	4.16	0.5		
	7-8 ปี	95	4.23	0.5		
	9-10 ปี	22	4.05	0.5		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.22	0.3		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	1-2 ปี	3	4.18	0.5	1.67	0.14
	3-4 ปี	89	4.17	0.5		
	5-6 ปี	183	4.21	0.4		
	7-8 ปี	95	4.16	0.4		
	9-10 ปี	22	4.29	0.4		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.14	0.4		
เป็นองค์กรที่ให้มีความสำคัญต่อภายนอก	1-2 ปี	3	4.21	0.4	0.26	0.935
	3-4 ปี	89	4.33	0.6		
	5-6 ปี	183	4.12	0.5		
	7-8 ปี	95	4.14	0.4		
	9-10 ปี	22	4.17	0.4		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.18	0.5		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	1-2 ปี	3	4.15	0.4	0.64	0.67
	3-4 ปี	89	3.89	1		
	5-6 ปี	183	4.16	0.5		
	7-8 ปี	95	4.17	0.4		
	9-10 ปี	22	4.13	0.4		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.03	0.6		

ตารางที่ 4-27 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระยะเวลาทำงาน	n	\bar{X}	SD	F	P-value
เป็นองค์กรที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	1-2 ปี	3	4.15	0.5	1.47	0.198
	3-4 ปี	89	3.83	0.1		
	5-6 ปี	183	4.07	0.5		
	7-8 ปี	95	4.17	0.5		
	9-10 ปี	22	4.18	0.6		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.26	0.5		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	1-2 ปี	3	4.25	0	0.34	0.887
	3-4 ปี	89	4.28	0.3		
	5-6 ปี	183	4.3	0.3		
	7-8 ปี	95	4.31	0.3		
	9-10 ปี	22	4.28	0.3		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.19	0.3		
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	1-2 ปี	3	2.89	0.4	4.77	0.001*
	3-4 ปี	89	4.07	0.5		
	5-6 ปี	183	4.15	0.5		
	7-8 ปี	95	4.18	0.5		
	9-10 ปี	22	3.98	0.6		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.08	0.2		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจ เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและ ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	1-2 ปี	3	3.56	0.2	1.77	0.118
	3-4 ปี	89	4.1	0.4		
	5-6 ปี	183	4.06	0.4		
	7-8 ปี	95	4.14	0.5		
	9-10 ปี	22	4	0.4		
	10 ปีขึ้นไป	8	4.25	0.5		
	รวม	400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-27 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำกัดตามตามระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือสามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.140 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.935 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.670 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.198 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.887 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 คือสามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน
8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.118 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากตารางที่ 4-28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน 1-2 ปี และ 3 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า P-value เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่มีระยะเวลาทำงาน 1-2 ปี มีผลน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงาน 3 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.90

ตารางที่ 4-28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ระยะเวลาทำงาน	1-2 ปี	3-4 ปี	5-6 ปี	7-8 ปี	9-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
1-2 ปี	-					
3-4 ปี	-0.90*	-				
5-6 ปี	-0.83*	0.07	-			
7-8 ปี	-0.90*	0	-0.07	-		
9-10 ปี	-0.72	0.18	0.11	0.18	-	
10 ปีขึ้นไป	-0.89*	0.01	-0.06	0.01	-0.17	-

หมายเหตุ * P-value < 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-29 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของ
พนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	รายได้ต่อเดือน	n	\bar{X}	SD	F	P-value
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	15,001 – 20,000 บ.	27	4.1	0.7	0.78	0.503
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.5		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.5		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.2	0.4		
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	15,001 – 20,000 บ.	27	4.1	0.5	3.37	0.019*
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.4		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.4		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.3	0.4		
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	15,001 – 20,000 บ.	27	4	0.5	2.47	0.061
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.5		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.4		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.2	0.4		
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้	15,001 – 20,000 บ.	27	3.9	0.6	2.15	0.093
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.4		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.5		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.2	0.4		
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	15,001 – 20,000 บ.	27	3.8	0.5	5.9	0.001*
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.4		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.5		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.2	0.5		
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	15,001 – 20,000 บ.	27	4.2	0.3	2.27	0.08
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.3	0.3		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.3	0.3		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.3	0.3		

ตารางที่ 4-29 (ต่อ)

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	รายได้ต่อเดือน	n	\bar{X}	SD	f	P-value
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	15,001 – 20,000 บ.	27	3.6	0.6	11.1	0.000*
	20,001 – 25,000 บ.	86	4.1	0.4		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.2	0.5		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.2	0.5		
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	15,001 – 20,000 บ.	27	3.9	0.5	2.37	0.071
	20,001 – 25,000 บ.	86	4	0.4		
	25,001 – 30,000 บ.	148	4.1	0.4		
	30,001 บาท ขึ้นไป	139	4.1	0.4		
รวม		400				

* หมายถึง ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4-29 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า

1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.503 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือสามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตรายได้ต่อเดือน ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.019 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน
3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.061 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน
4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.093 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

5. เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.080 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) นั่นหมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน

8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.071 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาที่รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จากตารางที่ 4-30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 20,000 บาท และ 20,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า P-value เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 20,000 บาท มีผลน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

ตารางที่ 4-30 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

รายได้ต่อเดือน	15,001 – 20,000 บ.	20,001 – 25,000 บ.	25,001 – 30,000 บ.	30,001 บ. ขึ้นไป
15,001 – 20,000 บ.	-			
20,001 – 25,000 บ.	-0.30*	-		
25,001 – 30,000 บ.	-0.39*	-0.09	-	
30,001 บาท ขึ้นไป	-0.39*	-0.09	0	-

* P-value < 0.05

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง
กรณีศึกษานาการยูโอบี จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จ
ในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey)

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร
(7S Mckinsey) ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษานาการยูโอบี

H_0 : ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey)
ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษานาการยูโอบี

H_1 : ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey)
มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษานาการยูโอบี

ตารางที่ 4-31 การวิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง
กรณีศึกษานาการยูโอบี จำแนกตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จ
ในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey)

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพ การทำงานสูง	Unstandardized <i>b</i>	Standard Error	Standardized β	t-test	P-value
ค่าคงที่	1.175	0.155		7.561	0.000
ปัจจัยการประเมินองค์กร					
ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	0.100	0.028	0.133	3.604	0.000*
ด้านโครงสร้าง	0.126	0.030	0.170	4.180	0.000*
ด้านระบบ	0.072	0.031	0.099	2.323	0.021*
ด้านรูปแบบการบริหาร	0.056	0.031	0.087	1.813	0.071
ด้านบุคลากร	0.055	0.030	0.085	1.839	0.067
ด้านทักษะ ความสามารถ	0.082	0.032	0.124	2.546	0.011*
ด้านค่านิยมร่วม	0.228	0.032	0.343	7.026	0.000*
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง(R^2)		0.530			
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R Square)		0.728			
F-test		63.068			
ระดับนัยสำคัญ		0.000			
Df		7			

จากตารางที่ 4-31 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression พบว่า ปัจจัย การประเมินองค์กร ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจาก ค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า VIF ทุกตัวแปร มีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 4-32 ผลการทดสอบค่า Multicollinearity ของปัจจัยการประเมินองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร	Tolerance	VIF
ปัจจัยการประเมินองค์กร		
ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	0.880	1.136
ด้านโครงสร้าง	0.724	1.381
ด้านระบบ	0.657	1.521
ด้านรูปแบบการบริหาร	0.524	1.908
ด้านบุคลากร	0.559	1.788
ด้านทักษะ ความสามารถ	0.504	1.985
ด้านค่านิยมร่วม	0.505	1.982
ค่า Durbin-Watson		1.556

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ปัจจัยการประเมินองค์กร” และ ตัวแปรตาม “การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี” ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.728 ดังนั้นปัจจัยการประเมินองค์กรและการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.530 หรือ ร้อยละ 53.00

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้น ปัจจัยการประเมินองค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการพัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี เมื่อพิจารณาค่า สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารและปัจจัยด้านบุคลากร ที่ไม่สามารถพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานใน ธนาคารยูโอบีได้ (P-value > 0.05) ส่วนปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง

ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม สามารถพยากรณ์การพัฒนาร่องค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

สมการ Multiple linear regression คือ

$$\text{Unstandardized } Y = 1.175 + 0.1(X_1) + 0.126(X_2) + 0.072(X_3) + 0.082(X_4) + 0.228(X_5)$$

เมื่อ Y = การพัฒนาร่องค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

X_1 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

X_2 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านโครงสร้าง

X_3 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านระบบ

X_4 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถ

X_5 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วม

$$\text{Standardized } Y = 0.133(X_1) + 0.17(X_2) + 0.099(X_3) + 0.124(X_4) + 0.343(X_5)$$

เมื่อ Y = การพัฒนาร่องค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

X_1 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

X_2 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านโครงสร้าง

X_3 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านระบบ

X_4 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถ

X_5 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วม

เนื่องจากมี 2 ตัวแปรของปัจจัยการประเมินองค์กรที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาร่องค์กรให้มีศักยภาพสูง (7S Mckinsey) จึงได้ทำการวิเคราะห์โดยทำการลดรูปตัวแปรให้เหลือเพียงตัวแปรที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-33

ตารางที่ 4-33 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบลดรูปปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ
การทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำกัดตามปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผล
ต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง (7S Mckinsey)

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพ การทำงานสูง	Unstandardized <i>b</i>	Standard Error	Standardized β	t-test	P-value
ค่าคงที่	1.207	0.156		7.721	0.000*
ปัจจัยการประเมินองค์กร					
ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	0.104	0.028	0.139	3.773	0.000*
ด้านโครงสร้าง	0.157	0.029	0.212	5.443	0.000*
ด้านระบบ	0.099	0.03	0.136	3.285	0.001*
ด้านทักษะ ความสามารถ	0.102	0.032	0.155	3.206	0.001*
ด้านค่านิยมร่วม	0.249	0.032	0.374	7.768	0.000*
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสอง (R ²)		0.517			
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R Square)		0.719			
F-test		84.487			
ระดับนัยสำคัญ		0.000			
Df		5			

จากตารางที่ 4-33 การทดสอบเงื่อนไขของ Multiple linear regression พบว่า ปัจจัยการประเมินองค์กร ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า Tolerance ทุกตัวแปร มีค่ามากกว่า 0.2 และค่า VIF ทุกตัวแปร มีค่าน้อยกว่า 10 และค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากตารางที่ 4-34 ผลการทดสอบค่า Multicollinearity ของปัจจัยการประเมินองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร	Tolerance	VIF
ปัจจัยการประเมินองค์กร		
ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	0.905	1.105
ด้านโครงสร้าง	0.807	1.239
ด้านระบบ	0.711	1.407
ด้านทักษะ ความสามารถ	0.525	1.904
ด้านค่านิยมร่วม	0.529	1.891
ค่า Durbin-Watson		1.600

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ระหว่างตัวแปรอิสระ “ปัจจัยการประเมินองค์กรแบบลดรูป” และตัวแปรตาม “การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี” ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.719 ดังนั้นปัจจัยการประเมินองค์กรและการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่า R Square เท่ากับ 0.517 หรือ ร้อยละ 51.70

การทดสอบค่าสถิติทดสอบ F ปรากฏว่าค่า Sig. = 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรต้น ปัจจัยการประเมินองค์กรอย่างน้อย 1 ตัว ที่สามารถทำนายผลการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม สามารถพยากรณ์การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมการ Multiple linear regression คือ

$$\text{Unstandardized } Y = 1.207 + 0.104(X_1)^* + 0.157(X_2)^* + 0.099(X_3)^* + 0.102(X_4)^* + 0.249(X_5)^*$$

เมื่อ Y = การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

X_1 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

X_2 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านโครงสร้าง

X_3 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านระบบ

X_4 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถ

X_5 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วม

$$\text{Standardized } Y = 0.139(X_1)^* + 0.212(X_2)^* + 0.136(X_3)^* + 0.155(X_4)^* + 0.374(X_5)^*$$

เมื่อ Y = การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

X_1 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์

X_2 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านโครงสร้าง

X_3 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านระบบ

X_4 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถ

X_5 = ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์กรกับการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ได้แก่ บุคลากรตำแหน่งพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ซึ่งข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน ในธนาคารยูโอบี จำนวน ทั้งหมด 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ในการคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตาม (t-test) การทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามที่ตัวแปรอิสระมากกว่า 2 กลุ่ม (One-way ANOVA) และทดสอบความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน หรือแบบสแต็ปไวส์ (Multiple regression analysis, stepwise)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคาร ยูโอบี สรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.50 อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.75 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 84.25 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 59.25 มีระยะเวลางาน 5-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.75 และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 25,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 37.00

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนางค์กรให้มีศักยภาพสูง 7 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

- 2.1 ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 กลยุทธ์มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

ข้อ 2 มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ และข้อ 3 แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ตามลำดับ

2.2 ด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 2 มีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งของธนาคารอย่างชัดเจน ข้อ 3 ความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และข้อ 4 มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือที่ใกล้ชิด

2.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 3 ระบบปฏิบัติมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก ข้อ 2 ระบบปฏิบัติแบ่งตามสายงานอย่างชัดเจน และข้อ 1 ระบบปฏิบัติส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วตามลำดับ

2.4 ด้านรูปแบบการบริหาร โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อ 1 มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน และข้อ 3 ผู้นำ มีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจตามลำดับ

2.5 ด้านบุคลากร โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง ข้อ 3 มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร และข้อ 2 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอยู่ตลอดกับข้อ 4 มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

2.6 ด้านทักษะ ความสามารถ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 2 ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อธนาคารของบุคลากรในองค์กร ข้อ 1 ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และข้อ 3 ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการจูงใจลูกค้า

2.7 ด้านค่านิยมร่วม โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของธนาคารยูโอบี ข้อ 4 ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ ข้อ 2 การจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อสังคมของธนาคารยูโอบี และข้อ 3 การเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ให้กับธนาคารเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารยูโอบี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง 8 ข้อ ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ในแต่ละข้อ สรุปได้ดังนี้

3.1 เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 4 แสดงผลประกอบการอย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ควรได้ ข้อ 3 บุคลากรในองค์กรมีความความสามัคคีอันดี ทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และข้อ 2 มีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและไม่มีเรื่องปิดบัง ตามลำดับ

3.2 เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 มีการสนับสนุนการเรียนรู้ และการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อพัฒนาบุคลากร ข้อ 2 บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่ และก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม และข้อ 4 เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอกได้ ทั้งการเรียนต่อ และการอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ ตามลำดับ

3.3 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 2 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และการเงินของภายนอก ข้อ 1 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า และข้อ 4 ติดตามข้อมูลข่าวสาร และมีการกระจายต่อบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทันโลกเสมอ ตามลำดับ

3.4 เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน การตรงต่อเวลา โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 2 กลยุทธ์ของธนาคารส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ข้อ 1 ระเบียบปฏิบัติเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคาร และข้อ 3 ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร ตามลำดับ

3.5 เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ข้อ 4 บุคลากรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไปทางเดียวกัน และข้อ 3 บุคลากรของธนาคารมีความเข้าใจในเป้าหมายของธนาคารอย่างถูกต้องตามลำดับ

3.6 เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 2 ผู้นำมีความตั้งใจ และแสวงหาแนวทางในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร ข้อ 3 ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งใหม่และข้อ 1 ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และดูแลบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมตามลำดับ

3.7 เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 มีการกระจายอำนาจ และให้การตัดสินใจโดยทีมข้อ 2 สร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และความรับผิดชอบเป็นทีมและข้อ 3 เมื่อมีผลงานให้พิจารณาผลงานเป็นทีม ให้รางวัลเป็นทีมตามลำดับ

3.8 เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ โดยภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้อ 1 บุคลากรของธนาคารดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร ข้อ 2 ยุทธศาสตร์ของธนาคารมีความต่อเนื่องกับกระบวนการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และข้อ 3 บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกขัดแย้งกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี จำกัดตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลางาน รายได้ต่อเดือนที่ได้รับ โดยทำการทดสอบสมมุติฐานด้วยวิธี t-test สำหรับตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One way ANOVA) สำหรับตัวแปรอิสระที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % พบว่า

เพศที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พนักงานที่เป็นเพศหญิงมีผลต่อ

การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงกว่าเพศชาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พนักงานที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกัน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พนักงานที่มีระดับอายุน้อยกว่า 50 ปี มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ต่อมา คือปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านระดับการศึกษา สถานภาพที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกัน ระยะเวลางานที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกัน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พนักงานที่มีระยะเวลางาน 1-2 ปี มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงน้อยกว่าพนักงานที่มีระยะเวลางาน 3 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกัน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 30,000 บาท มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าเพศที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าอายุที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่ต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 สถานภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสถานภาพที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่ารายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกันของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน

5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี โดยการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน พบว่า

ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ปัจจัยการประเมินองค์กรและการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี มีความสัมพันธ์กัน สามารถเขียนเป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง = $1.207 + 0.139$ (ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์) + 0.212 (ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านโครงสร้าง) + 0.136 (ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านระบบ) + 0.155 (ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถ) + 0.374 (ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านค่านิยมร่วม)

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษานาการยูโอบี พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลระดับการศึกษา และสภาพที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีแตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับ เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิต ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยรวม ได้แก่ พนักงานที่มีอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน โดยพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี มีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าอายุน้อยกว่า 40 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ 10,000 – 20,000 บาท มีประสิทธิภาพน้อยกว่าพนักงานที่รายได้ 20,001 บาทขึ้นไป และสอดคล้องกับ พิภพพร ชาวสำอางค์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพขายของพนักงานขายบัตรเครดิตธนาคารยูโอบี จำกัด พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายที่แตกต่าง โดยพนักงานขายที่มีประสบการณ์การทำงาน 2-3 ปี มีความสำเร็จในอาชีพการขายมากกว่าพนักงานขายที่มีอายุการทำงานกลุ่มอื่น ๆ เพราะงานขายต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง ต้องเรียนรู้วิธีการขาย ทักษะการขาย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้นพนักงานขายผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี ซึ่งมีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับการขายน้อยส่งผลให้มีความสำเร็จน้อยในอาชีพน้อยกว่า

จากการศึกษา พบว่าปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร (7S Mckinsey) ในด้านต่างอยู่ในระดับที่มาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยการประเมินองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยการประเมินองค์กรด้านทักษะ ความสามารถมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม และด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ชนิตา ยวนบูรณ์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า การพัฒนาองค์กรที่ดีที่สุดเริ่มต้นจากพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์กรระดับโลกจะให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้ค่อนข้างมาก เพื่อที่จะผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ จะต้องบริหารคนให้ได้รับ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยสามารถพัฒนาทั้งความสามารถ พร้อมด้านระบบ

ด้านกระบวนการ และด้านกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงด้านการบริหารบริษัท และเพื่อรองรับการขยายทางธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กร (7S McKinsey) ในด้านต่าง ๆ มีผลอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี โดยวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน จากผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการประเมินองค์กรด้านรูปแบบการบริหารและปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านทักษะ ความสามารถ ด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ คือ ปัจจัยการจัดการบริการสุขภาพด้านกลยุทธ์ ปัจจัยการจัดการบริการสุขภาพ ด้านระบบการบริหารจัดการ และปัจจัยการจัดการบริการสุขภาพด้านทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด McKinsey เรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กรของธุรกิจและยุทธศาสตร์ ด้านระบบ และการจัดการทรัพยากรบุคคล แม้ว่าผลการวิจัยนี้จะพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์กร ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมไม่ส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ ปัจจัยทั้ง 7 ตัวมีความสัมพันธ์ต่อกันทุกปัจจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะแนวทางจากผลการวิจัยดังนี้

1. เพศ จากผลการวิจัย เพศหญิงมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มากขึ้น โดยจัดการฝึกอบรมการทำงานที่ถูกต้อง และเทคนิคที่สะดวกให้แก่พนักงานชาย
2. อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีปัจจัยประชากรดังกล่าวต่างกัน มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ให้มากขึ้น โดยการดูแลการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด มีความเป็นกันเอง หรือให้

แบบสอบถามความคิดเห็นที่ไม่ระบุชื่อผู้ให้ความคิดเห็น จะได้ทราบถึงสาเหตุ ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานต่อไป

ส่วนระดับการศึกษา และสถานภาพต่างกัน ถึงแม้ในงานวิจัยนี้ไม่พบความแตกต่าง แต่เนื่องจากกรวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรบางส่วนเท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะประชากรจัดเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานอย่างหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

3. จากการศึกษา พบว่า ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับ กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดก็ตามหากองค์กรไหนมีการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรได้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ ต่อมาคือ การกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อให้ส่งเสริมการทำงานของพนักงาน มีการจัดการอบรม และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถของตัวเองได้อย่างสม่ำเสมอ การวางระบบการทำงานให้ระบบระเบียบ และมีความเสมอภาพกัน และสุดท้าย การที่องค์กรมีโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นธรรม ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี คุณภาพงานสูงขึ้น พัฒนาการได้อย่างต่อเนื่อง มั่นคงและมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงข้ามกัน หากองค์กรใดมีการจัดการองค์กรได้ไม่มีระเบียบแบบแผนทั้งด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และยังขาดความใส่ใจด้านการพัฒนาทักษะของพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่รักองค์กรแล้ว ย่อมส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพสูงพอที่จะแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้ และยังทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพ การขาดงาน และการลาออกได้อีกด้วย

ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร ถึงแม้ว่าการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง แต่จากงานวิจัยของชนิดา ยูวบูรณ์ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มี ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ คือ ความเป็นผู้นำของบุคลากร การมีวิสัยทัศน์และพันธกิจในการบริหารงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร ผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้และควรพัฒนาควบคู่ไปกับปัจจัยเบื้องต้นทั้ง 5 ปัจจัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีโดยทั่วไป สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งต่อไป คือ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานฝ่ายบริหาร เนื่องจากธุรกิจประเภทธนาคารส่วนใหญ่จะให้อำนาจและสิทธิการบริหารมาจากฝ่ายบริหารมากกว่า เพื่อให้ผู้ประกอบการประเภทธนาคารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับใช้กับธุรกิจธนาคารได้โดยตรงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยค่านิยมร่วมที่ในงานวิจัยนี้พบว่าส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงมากที่สุด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการบุคลากร และสามารถป้องกันการเกิดปัญหาสมาคมไหลสู่ธนาคารอื่นๆ

3. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี กับธนาคารข้ามชาติอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีกับธนาคารข้ามชาติอื่น ๆ ว่ามีปัจจัยที่ใกล้เคียงกันหรือต่างกันอย่างไร เพื่อนำมาปรับปรุงและเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานให้สูงขึ้น

บรรณานุกรม

- กฤตินี กุลเพ็ง. (2552). *การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กวี วงศ์พุม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- กัจจาด คงหนู. (2537). *วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษาที่ 5*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- เกศรา รักษาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- ชนิดา ยูวบูรณ์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2558). *บทบาทของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางของ Active Learning*. เข้าถึงได้จาก <http://www.itie.org>
- ดวงพร อ่อนหวาน. (2545). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชนในเขตภาคเหนือ*. รายงานการวิจัย. สถาบันราชมนฑล วิทยาลัยเขตพายัพ.
- ธัญชนก ชิตพิงศ์วิวัฒน์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์
- ประชา ดันเส็นย์. (2550). *รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลัก ทรัพย์แห่งประเทศไทย*. ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปวลิน โปษยานนท์. (2557). *การพัฒนาารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด*. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 6(3), 303-333.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร. ผู้จัดการรายสัปดาห์*, 20(1064), 21.
- พิภทรา ขาวสำอาดค์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพการขายของพนักงานขายบัตรเครดิตธนาคารยูโอบี จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, 6, 58-81.
- บุพการณ จงเจริญ. (2555). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรตามแนวคิดของแมคคินซี กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, 4(1), 23-34.
- เยาวภา ปฐมศิริกุล. แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่34 ฉบับที่130 : เมษายน-มิถุนายน 2554*
- 10 อันดับธนาคารแห่งปี 2556. (2558). เข้าถึงได้จาก <http://www.checkraka.com/knowledge/personal-loan-1-216/10-อันดับธนาคารแห่งปี-2556>
- วิจิต อุ๋อัน. (2550). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พรินแทมมี (ประเทศไทย).
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2546). *วิธีแห่งลวจิตติศาสตร์และโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. (2550). เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (HPO). *วารสารการบริหารคน*, 28(4), 38-40.
- ศูนย์บริการลูกค้าธนาคารยูโอบี. (2558). *เกี่ยวกับธนาคาร*. เข้าถึงได้จาก http://www.uob.co.th/investor/about-us-uob-corporate-profile_th.htm
- สมพิศ สุขแสน. (2551). *นโยบายสาธารณะและการวางแผน*. ม.ป.ท.
- เสาวรักษ์ สุวรรณสว่าง. (2551). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิต ในเขตกรุงเทพ*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล. (2558). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาระดับมัธยมศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <https://panchalee.wordpress.com/2009/03/30/>
- อำนาจ วัชรจินดา. (2558). *ประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7S*. เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=647

- Barnard, C. I. (1968). *The function of the executive cambridge*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a high – level*. New Jersey: Prentice-Hall.
- BOT Magazine. (2014). Bank of Thailand on the way to be high performance organization, 20-23.
- Buytendijk, F. (2006). *Five key to building high performance organization*. Business performance management magazine.
- Carew, D., Fay, K., Eunice, P.C., Jesse, S., Ken, B.. (2015). *Is Your organization high performing*. Available from <http://www.pearsonhighered.com/samplechapter/013144909.pdf>
- House, E. R. (1978). *The logic of evaluation argument*. Los Angeles: UCLA Center for study of evaluation.
- Jupp, V., Younger, M. P. (2004). *A value model for the public sector*. Accenture outlook journal 1.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvaard Business School Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Pattnerns of aggressive behavior in experimentally greated social climate*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Mark, M. D., Nicholas J. A., Richard B. C. (2003). *Fundamentals of Operations Management*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1998). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1999). *Identifying competencies with behavioral-event interviews*. Available from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm
- McFarland, D. E. (1979). *Foundation & Practices (5th ed)*. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Miller, L. M. (1998). *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations*. The CEO report. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Moser, C. A., Kalton, G. (1997). *Survey methods in social investigation (2nd ed)*. London: Heinemann Educational Books Ltd.
- Nunnally, J. C. (1959). *Test and Measurement*. New York: Mcgraw Hill.
- Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1982) *Managing organizational behavior*. New York: Wiley.
- Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2003) *Organization behavior (8th ed)*. USA: John Wiley & Son.

Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*.

Available from www.joe.org/joe/1999december/iw4.html

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York:

Free Press.

The European BAHA'I business forum. (1990). Available from <http://www.Immiller.com>

Vitalo, R. L. (2003). *Kaizen 'role in building the high-performing organization form*. Available from

http://www.vitalentusa.com/learn/kaizen_hpo.php

Yukl . G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Robert, W., Thomas, J. P., Julien, R. P. (1980). *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี () 21-30 ปี () 31-40 ปี
() 41-50 ปี () 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ประถมศึกษา () มัธยมศึกษา () ปวช. หรือเทียบเท่า
() ปวส. หรือเทียบเท่า ()ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ()ปริญญาโท

4. สถานภาพ

() โสด () สมรส () หม้าย () หย่า/ แยกกันอยู่

5. ระยะเวลาการทำงานกับบริษัทปัจจุบัน

() 1-2 ปี () 3-4 ปี () 5-6 ปี
() 7-8 ปี () 9-10 ปี () 10 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน

() ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท () 10,001 – 15,000 บาท
() 15,001 – 20,000 บาท () 20,001 – 25,000 บาท
() 25,001 – 30,000 บาท () 30,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการประเมินองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร (7S Mckinsey)

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์					
1. มีการวางแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจขององค์กร					
2. มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ					
3. แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์					
4. กลยุทธ์มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน					
ด้านโครงสร้างองค์กร					
5. มีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัว					
6. มีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งของธนาคารอย่างชัดเจน					
7. ความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน					
8. มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ และความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด					
ด้านระบบการปฏิบัติงาน					
9. ระบบปฏิบัติส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					
10. ระบบปฏิบัติแบ่งตามสายงานอย่างชัดเจน					

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. ระบบปฏิบัติมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก					
12. ระบบปฏิบัติมีความเคร่งครัด					
13. มีระบบการทำงานที่ปลอดภัยต่อ สุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม					
ด้านรูปแบบการบริหาร					
14. มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหาร ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
15. ผู้นำมีการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะ					
16. ผู้นำ มีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ					
17. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา					
ด้านบุคลากร					
18. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนา ในแต่ละตำแหน่ง					
19. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรอยู่ตลอด					
20. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร					
21. มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ยุติธรรม					
ด้านทักษะ ความสามารถ					
22. ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ					
23. ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อ ธนาคารของบุคลากรในองค์กร					

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24. ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการจูงใจลูกค้า					
ด้านค่านิยมร่วม					
25. ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของ ธนาคารยูโอบี					
26. การจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์ ต่อสังคมของธนาคารยูโอบี					
27. การเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นให้ กับธนาคารเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารยูโอบี					
28. ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การ สนับสนุนและร่วมมือด้วยความเต็มใจ					

ส่วนที่ 3 ลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization)

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่านมากที่สุด

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ					
1. มีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่าง ตรงไปตรงมาไม่มีเรื่องปิดบัง					
2. มีความยุติธรรมในการบริหารงาน และการดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม					

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. บุคลากรในองค์กรมีความความสัมพันธ์อันดี ทั้งผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน					
4. แสดงผลประกอบการอย่างเปิดเผยเพื่อ ให้บุคลากรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ควรได้					
เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้					
5. มีการสนับสนุนการเรียนรู้ และการฝึกอบรม เป็นประจำ เพื่อพัฒนาบุคลากร					
6. บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่ และก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม					
7. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน					
8. เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาเพิ่มเติม จากภายนอกได้ทั้งการเรียนและการอบรมอื่น ๆ					
เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก					
9. ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า					
10. มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลง ของสภาพเศรษฐกิจ และการเงินของภายนอก					
11. บุคลากรของธนาคารพร้อมเปลี่ยนแนวคิด และวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า					
12. ติดตามข้อมูลข่าวสาร และมีการกระจาย ต่อบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทันโลกเสมอ					
เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน					
13. ระเบียบปฏิบัติเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคาร					
14. กลยุทธ์ของธนาคารส่งเสริมให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น					

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้อง หรือเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร					
เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้					
16. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน					
17. กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินการสามารถ นำมาปฏิบัติ แล้วเห็นผลได้จริง					
18. บุคลากรของธนาคารมีความเข้าใจในเป้าหมาย ของธนาคารอย่างถูกต้อง					
19. บุคลากรมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไป ทางเดียวกัน					
เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี					
20. ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และดูแลบุคลากร ภายใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม					
21. ผู้นำมีความตั้งใจ และแสวงหาแนวทางใน การบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร					
22. ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง องค์กรไปสู่สิ่งใหม่					
23. ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ภายใต้บังคับบัญชา					
เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม					
24. มีการกระจายอำนาจ และให้การตัดสินใจ โดยทีม					
25. สร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และความรับผิดชอบเป็นทีม					
26. เมื่อมีผลงานให้พิจารณาผลงานเป็นทีม ให้รางวัลเป็นทีม					

องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้					
27. บุคลากรของธนาคารดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร					
28. ยุทธศาสตร์ของธนาคารมีความต่อเนื่องกับกระบวนการและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
29. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกขัดแย้งกับยุทธศาสตร์ขององค์กร					

ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) และรายละเอียดค่าความเชื่อได้ของแบบสอบถามวัดในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษานาการยูโอบี

ในการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทดสอบโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลจริงจังกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 รายและนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์ที่เป็นรายข้อเมื่อพิจารณาว่าจะสามารถยอมรับข้อความแต่ละข้อได้หรือไม่ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

จากการทดสอบแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของแบบสอบถามดังกล่าวปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางภาคผนวก ข-1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร	ค่าความเชื่อมั่น (๙)
1. ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์	
1.1 มีการวางแผนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร	0.929
1.2 มีการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ	0.930
1.3 แผนยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์	0.930
1.4 กลยุทธ์มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	0.930
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	
2.1 มีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัว	0.931
2.2 มีการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งของธนากรอย่างชัดเจน	0.929
2.3 ความสัมพันธ์ของแต่ละสายงานเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	0.929
2.4 มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด	0.929
3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน	
3.1 ระบบปฏิบัติส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	0.927
3.2 ระบบปฏิบัติแบ่งตามสายงานอย่างชัดเจน	0.930

ตารางภาคผนวก 1 (ต่อ)

ประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์กร	ค่าความเชื่อมั่น (๙)
3.3 ระบบปฏิบัติมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก	0.928
3.4 ระบบปฏิบัติมีความเคร่งครัด	0.929
3.5 มีระบบการทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม	0.928
4. ด้านรูปแบบการบริหาร	
4.1 มีการกระจายอำนาจและแบ่งการบริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	0.928
4.2 ผู้นำมีการทบทวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานในทุกด้านเป็นระยะ	0.929
4.3 ผู้นำ มีภาวะผู้นำสูง และกล้าตัดสินใจ	0.927
4.4 ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.927
5. ด้านบุคลากร	
5.1 มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ พร้อมการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง	0.928
5.2 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอยู่ตลอด	0.928
5.3 มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปปรับปรุงองค์กร	0.929
5.4 มีสวัสดิการและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	0.929
6. ด้านทักษะ ความสามารถ	
6.1 ความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	0.929
6.2 ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีต่อธนาคารของบุคลากรในองค์กร	0.930
6.3 ความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการจูงใจลูกค้า	0.929
7. ด้านค่านิยมร่วม	
7.1 ความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรของธนาคารยูโอบี	0.929
7.2 การจัดกิจกรรมที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อสังคมของธนาคารยูโอบี	0.929
7.3 การเสียสละเวลาในการทำงานเพิ่มมากขึ้นให้กับธนาคารเพื่อความก้าวหน้าของธนาคารยูโอบี	0.930
7.4 ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน ร่วมมือด้วยความเต็มใจ	0.928

ตารางภาคผนวก 1 (ต่อ)

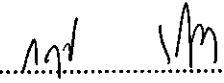
องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ค่าความเชื่อมั่น (๙)
1. เป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ	
1.1 มีการสื่อสารกันภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมาและไม่มีเรื่องปิดบัง	0.931
1.2 มีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน และการดูแลบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม	0.927
1.3 บุคลากรในองค์กรมีความความสัมพันธ์อันดีทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	0.929
1.4 แสดงผลประกอบการอย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่ควรได้	0.930
2. เป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้	
2.1 มีการสนับสนุนการเรียนรู้ และการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อพัฒนาบุคลากร	0.931
2.2 บุคลากรมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่ และก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม	0.930
2.3 ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	0.931
2.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากภายนอกได้ทั้งการเรียนและการอบรมอื่น ๆ	0.930
3. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	
3.1 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า	0.927
3.2 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ และการเงินของภายนอก	0.929
3.3 บุคลากรของธนาคารพร้อมเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า	0.929
3.4 ติดตามข้อมูลข่าวสาร และมีการกระจายต่อบุคลากรเพื่อให้ทุกคนทันโลกเสมอ	0.929
4. เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน	
4.1 ระเบียบปฏิบัติเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรของธนาคาร	0.929

ตารางภาคผนวก 1 (ต่อ)

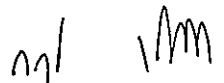
องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง	ค่าความเชื่อมั่น (๙)
4.2 กลยุทธ์ของธนาคารส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น	0.930
4.3 ผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องหรือเป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร	0.928
6. เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี	
6.1 ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และดูแลบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม	0.929
6.2 ผู้นำมีความตั้งใจ และแสวงหาแนวทางในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร	0.930
6.3 ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สิ่งใหม่	0.931
6.4 ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชา	0.929
7. เป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม	
7.1 มีการกระจายอำนาจ และให้การตัดสินใจโดยทีม	0.931
7.2 สร้างนิสัยการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และความรับผิดชอบเป็นทีม	0.929
7.3 เมื่อมีผลงานให้พิจารณาผลงานเป็นทีม ให้รางวัลเป็นทีม	0.929
8. เป็นองค์กรที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้	
8.1 บุคลากรของธนาคารดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร	0.929
8.2 ยุทธศาสตร์ของธนาคารมีความต่อเนื่องกับกระบวนการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.929
8.3 บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกรัดแหย่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร	0.928
ค่าความเชื่อมั่นรวม	0.930

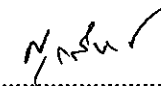
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ปิณทारीย์ ฟองแพร่ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ โลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

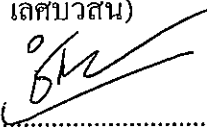
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.กฤษฎา จรินโท)


คณะกรรมการสอบปากเปล่า


..... ประธาน
(ดร.กฤษฎา จรินโท)


..... กรรมการ
(ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน)


..... กรรมการ
(ดร.ชำนาญ งามมณีอุดม)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ โลก ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558