

การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

Administrating Rangsit University to be High Performance Organization

สุขพงศ์ สุขพิพัฒน์¹, สมบูรณ์ สุขสำราญ² และสุเทพ เชาวลิศ³

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยรังสิตให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ (1) ศึกษาลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (2) ศึกษาการพัฒนาและการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต (3) เพื่อสรุปผลถึงความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยรังสิต และ (4) เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรังสิตไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี รวม 8 คน ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่ง คณบดีและผู้อำนวยการ รวม 6 คน ผู้บริหารระดับต้นในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ รวม 2 คนและบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวน 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 19 คน แล้วนำข้อมูลมาสรุปผลประกอบการอภิปราย เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง แนวทางการบริหารควรต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource) โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก (Selection) การดูแลและธำรงรักษา (Maintenance) และยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร (Good Governance) ซึ่งทรัพยากรบุคคลถือเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นแนวทางการวิเคราะห์ในบริบทที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กรสมรรถนะที่มีสูง ทั้งนี้เนื่องจากหลักพื้นฐานเริ่มต้นในการบริหารเมื่อมีการวิเคราะห์ในบริบทของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ตามหลักแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Input) ผ่านกระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome) ขณะเดียวกันองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer) โดยการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการด้วยความจริงใจ และนำข้อมูลที่ได้รับนั้นมาวิเคราะห์ เพื่อประกอบเป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะต้องมีการออกแบบระบบงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยอาศัยการกระบวนการสื่อสาร (Communication Process) ที่มีประสิทธิภาพ สร้างการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า หลักการสำคัญในการบริหารงานขององค์กรสมรรถนะสูงที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ความสามารถในการนำ (Leading) องค์กร ทั้งจากผู้นำ (Leader) สูงสุดและ ผู้บริหาร (Manager) ที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำกับดูแลและควบคุม

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

² อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

³ อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

องค์กรอย่างเหมาะสมส่งผลให้เกิดประสิทธิผล และท้ายที่สุดคือการเกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กรและบุคลากร และจากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยรังสิตมีลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเพราะมีองค์ประกอบหรือมีคุณลักษณะที่เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัย และผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะทั่วไปเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการสรรหาผู้นำและผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการในการพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมหาวิทยาลัยควรเน้นการสร้างคุณค่าและการชั้นนำสังคม

คำหลัก: องค์กรสมรรถนะสูง, มหาวิทยาลัยรังสิต

Abstract

This qualitative research aimed to investigate how Rangsit University management can be elevated into a high-performance organization. The objectives were 1) to study the characteristics of high performance organizations, 2) to investigate the development and management systems of Rangsit University, 3) to conclude the feasibility for Rangsit University to become a high-performance university, and 4) to propose recommendations in terms of operation for the university to become a high-performance university. The data were collected from documents and in-depth interviews from 19 informants, which included 8 top-level executives: university councilors, senior management staff, Vice Presidents and Assistant to the Presidents; 6 middle-level management positions: deans and directors; 2 deputy directors; and 3 lecturers and staffs.

It was found from the study that a high-performance organization required administration to give priority to human resources. The organization needs to focus on the recruitment process, supervision and maintenance principles and ethics in management.

The organization must possess the ability to cope with environment changes, in turn, that means that a high performance organization must have a strategic plan. The strategic plan is the process to consider environmental factors, internal and external constituents, which can be used as inputs. Meanwhile, high-performance organization will need to focus on the clients by listening to their wants and needs to improve operation workflows and to ensure it is on the rise. This process requires a design for an efficient process through effective communication and cooperation of all staff and appropriate use of information technology as the important aspects to regulate the operations.

The high-performance organization administration is to be led by the top leaders and executives with great visions. And proper supervision will lead to effectiveness high-performance organization, which, in turn, ultimately achieves better performance for the organization and personnel. According to the findings, Rangsit University has some features and characteristics of a high-performance organization. The researcher has provided general suggestions for higher education institutes to become a high-performance organization. This relies on giving priorities to recruit leaders and executives, developing up-to-date curriculums to meet the requirements of

the society, and focusing on the importance of human resource management. Lastly, higher education institutes should emphasize cultivating values and leading the society as two of their significant missions.

Key word: High Performance Organization, Rangsit University

1. บทนำ

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆ ได้เผชิญกับความท้าทายในการจัดการกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก และท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างรุนแรง ขณะเดียวกันกระแสความคาดหวังของผู้บริโภคที่มีต่อการรับบริการก็ทวีความเข้มข้นขึ้นตามลำดับ องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงพยายามหาแนวทางในการปรับประคับประคององค์กรของตนให้ดำรงอยู่ได้ จนทำให้เกิดแนวคิดด้านการจัดการองค์กรหลายรูปแบบ เช่น แนวคิดการปรับรีระบบ (Re-engineering Organization) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused Organization) เพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น รวมทั้งในองค์กรภาครัฐเองก็ได้เกิดข้อเสนอแนวคิดในการยกเครื่องระบบราชการ (Reinventing Government) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne และ Gaebler (1992) ที่มีความสนใจและตระหนักถึงสมรรถนะของระบบราชการ ที่จะทำให้เกิดผลดีต่อในทางปฏิบัติของระบบราชการ และในประเทศสหรัฐอเมริกาเองก็ได้มีการออกกฎหมายภายใต้ชื่อ “United State Federal Government Performance and Results Act of 1993” เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานของภาครัฐและสร้างเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (High Performance Organization) และได้ใช้เป็นรากฐานในการพัฒนาให้เป็นตัวแบบเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้ก้าวกระโดดอย่างมีทิศทาง และได้รับการพัฒนาจนเป็นตัวแบบขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization, HPO)

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือนักวิชาการบางคนเรียกว่า “องค์กรที่เป็นเลิศ” (Excellence Organization) ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายในสหรัฐอเมริกาจนมีการมอบรางวัลในระดับสากล อาทิ รางวัล Malcolm Baldrige ให้แก่หน่วยงานที่มีลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำหรับประเทศไทยก็มีหน่วยงานที่ประกาศตนว่าจะพัฒนาก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เช่น กระทรวงพลังงาน การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และต่อมาก็ได้มีการกำหนดกรอบการปฏิรูประบบราชการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2551)

ในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อมุ่งแสวงหารูปแบบการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกัน และแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาในสถาบันการศึกษา ซึ่งปัจจุบันพบว่าสถาบันการศึกษาต่างๆ ประสบกับปัญหาหลายด้าน เช่น ปัญหาด้านคุณภาพบัณฑิตที่ลดลง การผลิตบัณฑิตที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ปัญหาด้านการนำองค์กรของสถาบันที่ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาด้านธรรมาภิบาล ปัญหาการบริหารที่ขาดเอกภาพ ปัญหาสถานศึกษาไม่ผ่านการรับรองคุณภาพ การขาดแคลนอาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และข้อมูลสารสนเทศยังไม่เป็นปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของไทยก็มีความต้องการในการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลัก ได้แก่ การผลิต

บัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และได้รับการยอมรับในระดับโลก (World class University) การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งที่ศึกษาคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงและแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง จึงมุ่งความสนใจไปที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจากความคิดพื้นฐานว่าความเป็นเอกชนมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่น มีอิสระและความคล่องตัว และได้เลือกศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยรังสิต เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำของประเทศไทย และได้รับการยกย่องให้เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ดีที่สุดของประเทศไทยประจำปี 2016 ตามการจัดอันดับของเว็บ โอมेटริกซ์ (Webometrics Ranking of World Universities) หรือ "Ranking Web of World Universities"

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง
- 2.2 เพื่อศึกษาการพัฒนาและการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต
- 2.3 เพื่อสรุปผลถึงความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยรังสิต
- 2.4 เพื่อเสนอแนะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรังสิตไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี รวมจำนวน 8 คน ผู้บริหารระดับกลางในตำแหน่ง คณบดีและผู้อำนวยการรวมจำนวน 6 คน ผู้บริหารระดับต้นในตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ รวมจำนวน 2 คนและบุคลากรในตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมจำนวน 3 คน รวมบุคลากรของมหาวิทยาลัยรังสิตรวมจำนวนทั้งสิ้น 19 คน

- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย
 - 3.2.1 การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูง
 - 3.2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ศึกษาแนวคิดและผลงานวิจัยของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ โดยครอบคลุมคุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงขององค์การที่แสวงหากำไร (Profit) ได้แก่ คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงของภาคธุรกิจที่มุ่งหวังผลประโยชน์ และองค์การที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit) ได้แก่ คุณลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงของหน่วยงานภาครัฐ องค์กร และศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 ศึกษากรณีศึกษาของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักงานพัฒนาระบบราชการ

- 4.3 ศึกษาการพัฒนาและการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต

5. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำมาใช้ในงานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ต้องเริ่มต้นจากการเป็นองค์การที่มีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Ken Blanchard (2010) มีความเห็นว่าองค์การสมรรถนะสูงควรมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 6 ส่วนประกอบที่เรียกว่า SCORES ได้แก่ (1) Shared Information and Open Communication หมายถึง การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลในองค์การ เพราะการสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์การ และสร้างความไว้วางใจกัน นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและมีการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องในการตัดสินใจ (2) Compelling Vision หมายถึง เป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในขององค์การมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์นั้นได้ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความตื่นตัวและมุ่งมั่นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เกิดความเชื่อมโยงค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ กับวิสัยทัศน์ (3) Ongoing Learning หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการในการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การและเกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและองค์การ (4) Relentless Focus on Customer Results หมายถึง การมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้าและให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า โดยการใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ (5) Engineering Systems and Structures หมายถึง ระบบ โครงสร้าง กระบวนการในการทำงานในองค์การมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (6) Shared Power and High Involvement หมายถึง อำนาจและการตัดสินใจถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์การ ไม่กระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น อีกทั้งมีการทำงานเป็นทีมและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งองค์การสมรรถนะสูงควรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือเน้นลูกค้า โดย Andre A. De Waal (2012) ซึ่งเป็นผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยและสรุปลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (1) การมีผลสัมฤทธิ์ทางการเงินที่ดี (Strong financial results) (2) สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและลูกจ้าง (Satisfied customers and employees) (3) มีการวิริมสร้างสรรค์ของบุคคลในระดับสูง (High levels of individual initiative) (4) เน้นการสร้างผลิตภาพและนวัตกรรม (Productivity and Innovation) (5) มีระบบการวัดผลงานและให้รางวัล (Aligned Performance measurement and Reward system) (6) มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong leadership) และทำนองเดียวกันองค์การสมรรถนะสูงควรให้ความสำคัญกับผู้นำหรือต้องมีผู้นำที่ดี อีกทั้งแนวคิดของ Katzenbach, Mohrman, Senge (1993) ที่ได้สรุปว่า การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขึ้นอยู่กับความสามารถ บทบาท และคุณลักษณะของฝ่ายบริหาร ที่ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ (1) ผู้บริหารได้อธิบายถึงงานที่คนงานต้องทำอย่างชัดเจนและร่วมหาวิธีทำงานที่เหมาะสม (2) ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าเป็นผู้ออกคำสั่ง (3) มีความรอบรู้เข้าใจในงานและนอกงาน (4) กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (5) แจ่มผลการปฏิบัติงานให้คนงานทราบอย่างสม่ำเสมอ (6) ผู้บริหารถูกประเมินผลงานโดยคนงานบ่อยครั้ง (7) เปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็น (8) เปิดโอกาสและกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างเสรี (9) ให้ความช่วยเหลือคนงานในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ (10) สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับคนงาน และประเด็นสำคัญที่แสดงถึงคุณลักษณะที่ดีขององค์การสมรรถนะสูง ก็คือ การมีแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนแนวคิดของ Buytendijk (2006) ได้สรุปไว้ว่า องค์การสมรรถนะสูง ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และจัดวางกลยุทธ์ (Strategic focus and Alignment) และเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปทั่วทั้งองค์การ หลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้วต้องดำเนินตามกลยุทธ์ (Implementation) ที่วางไว้ และในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ

นั้นจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ โดยอาศัยการจัดระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และองค์การต้องมีความฉับไว (Organizational agility) องค์การต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว องค์การสมรรถนะสูงต้องมีความฉับไวในการปรับตัว ซึ่งต้องอาศัยวิธีการหรือกระทำได้ใน 4 วิธี ได้แก่ การมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความมีมาตรฐาน การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจรและใช้วิธีการบริหารงานแบบโครงการ องค์การที่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นเนื่องมาจากองค์การมีความพยายามที่ทำให้มีกระบวนการมาตรฐานอย่างเดียวกันเมื่อมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์การจึงสามารถเปลี่ยนระบบได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (2558) ที่ได้ใช้รางวัลการพัฒนาคุณภาพของการจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) เป็นเกณฑ์ขององค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีเกณฑ์ที่สำคัญคือ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (4) การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

6. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัย ขอนำเสนอผลการวิจัย ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยองค์การสมรรถนะสูงควรต้อง ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำองค์การ (Leading)

ผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยรังสิต โดยเชื่อมโยงกับปรัชญาพื้นฐานของการก่อตั้งมหาวิทยาลัย โดยการริเริ่มผู้นำสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง ได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างของความมีจริยธรรม ทั้งในด้านการบริหารงานภายในกิจการของมหาวิทยาลัยรังสิตที่ได้ปฏิบัติเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย และการส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้อง และดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมให้พร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจการศึกษา รวมทั้งสร้างความปลอดภัยและสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และได้มีการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับอย่างกว้างขวางผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การเสวนา การปรึกษาหารือ สื่อแนวใหม่ เช่น เฟสบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) อินสตาแกรม (Instagram) เว็บไซต์ (Website) สื่อหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และการมีบทบาทในเชิงรุกในวงจรกิจกรรม เช่น การให้รางวัลในรูปแบบที่จับต้องได้ การชมเชยอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยรังสิตโดยยึดมั่นในหลักการที่ดี (Governance system) นำไปสู่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ กระตุ้นให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยโดยจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในและภายนอกที่มีอิสระและมีประสิทธิภาพ รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งผู้ถือหุ้น จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการประจำปีอย่างต่อเนื่อง ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีโดยคณะกรรมการประเมินเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีมากอย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเด่นชัดหลายประการ โดยมีโครงการให้ความช่วยเหลือชุมชน สังคม ทั้งในพื้นที่ใกล้เคียง ทั้งในด้านสาธารณสุขชุมชน รวมถึงการพัฒนาอาชีพและสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยรังสิตเป็นกระบวนการที่มีความเป็นรูปธรรมและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถสรุป เป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยรังสิตได้ดำเนินการร่วมกันจากผู้แทนของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยได้มีการดำเนินการกำหนดจากการวิเคราะห์บริบทของหน่วยงานร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในประกอบ
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ซึ่งครอบคลุมสภาพแวดล้อมในสองด้านที่สำคัญคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร (Organizational Environment) ซึ่งครอบคลุมสถานการณ์ดำเนินงาน การแข่งขันและพลวัตขององค์กร เป็นต้น และสภาพแวดล้อมระดับชาติ (National-Level Environment) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ หรือนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมถึงเรื่องของทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
4. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยรังสิต (Strategic Formulation) ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์จะมีคณะกรรมการที่ได้รับการเป็นกลุ่มกลยุทธ์รับผิดชอบ เมื่อแต่ละกลุ่มได้ข้อสรุปกลยุทธ์แล้วก็เสนอไปยังคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อความเห็นชอบ
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หลังจากทีกลยุทธ์ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยได้รับทราบแล้ว อธิการบดีก็จะสรุปประเด็นกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน จากนั้นเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอในทุกด้านทั้งด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณหรืออื่นๆ
6. การประเมินผลกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยรังสิตจะมีการประเมินผลกลยุทธ์หรือประเมินผลความสำเร็จประจำปีตามตัวชี้วัดจะกำหนดในแต่ละคราว

องค์ประกอบที่ 3 เน้นลูกค้า (Customer Focus)

มหาวิทยาลัยรังสิต มิได้รับฟังความต้องการ หรือความเห็นของลูกค้าทางตรง แต่ใช้การรับรู้จากกระแสสังคม และกระแสความต้องการของประเทศชาติ แต่สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยรังสิตมีความโดดเด่นยิ่งกว่านั้นคือ “การสร้างคุณค่าและชี้นำสังคม” ในด้านต่างๆ อาทิ การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประเทศชาติมากกว่าการตอบสนองตามความต้องการของผู้เรียน การกระตุ้นเตือนให้สังคมเชิดชูคนดี เช่น การมอบปริญญาดุษฎีบัณฑิตให้แก่นักคนได้สร้างคุณงามความดี ต่อประเทศชาติ ไม่ใช่เพียงแค่นี้เพียงพิธีการที่ปฏิบัติกันมา “รังสิตโมเดล” เป็นรูปแบบของแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยรังสิตในการผลิตครูพันธุ์ใหม่ที่มีศักยภาพ จนได้รับการเสนอเพื่อเป็นทางเลือกไปยังกระทรวงศึกษาธิการ โครงการสังคมธรรมาธิปไตยและการสร้างสังคมธรรมาธิปไตยของมหาวิทยาลัยรังสิตเป็นโครงการที่ส่งเสริมให้นักศึกษา บุคลากรและคนในสังคมเรียนรู้และพัฒนาผ่าน โครงการต่าง เพื่อร่วมกันสร้างสังคมให้มีธรรม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบสังคม และมหาวิทยาลัยรังสิตได้มอบทุนการศึกษาให้แก่ักเรียนและนักศึกษาจำนวนมากเป็นประจำทุกปี

องค์ประกอบที่ 4 มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus)

มหาวิทยาลัยรังสิต ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกด้าน มีการวางแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้วยการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อ การให้ลาศึกษา การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน อีกทั้งมหาวิทยาลัยรังสิตมีการจัดการค่าตอบแทน ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เป็นธรรมและ

เพียงพอ และมีกาให้รางวัลแก่บุคลากรที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการ ผลงานของหน่วยงานและบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ การสร้างผลงานให้ดีขึ้น ยึดหลักความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security) บุคลากรของมหาวิทยาลัยรังสิตได้รับการประกันความมั่นคงในการทำงานเป็นไปตามแนวทางการคุ้มครองการทำงานของกฎกระทรวง ว่าด้วยการคุ้มครองผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กฎหมายแรงงาน และที่สำคัญยิ่ง ก็คือ แนวทางและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยรังสิต ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีเมตตาธรรม

องค์ประกอบที่ 5 ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (High Performance Work System)

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรังสิตมีระบบงานที่มีประสิทธิภาพที่มีการแบ่งปันข้อมูลทางการเงินและผลงานทั่วทั้งองค์การ (Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization) โดยการแบ่งปันข้อมูลจะเกิดขึ้น ในระดับของผู้บริหารหน่วยงานตามระดับของความจำเป็นในการใช้งาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรตามระดับชั้นอย่างเหมาะสม มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ยืดหยุ่นในการใช้งาน มีฐานข้อมูลเพื่อการบริหารที่เป็นปัจจุบัน ตลอดจนได้ส่งเสริมให้เกิดการผสมผสาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม (Multicultural Society) โดยจัดให้มีโครงการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางภาษาและวัฒนธรรมที่มากมาย เช่น โครงการ P2A ของฝ่ายการต่างประเทศ โครงการของศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 6 ผลลัพธ์องค์การสมรรถนะสูง

1. ผลลัพธ์ด้านบุคลากรและคุณภาพชีวิต ด้วยระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารทั่วทั้งมหาวิทยาลัยรังสิต การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากร ได้สร้างผลประโยชน์มากมายแก่บุคลากร เช่น บุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและจากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม สามารถแบกรับความเสี่ยง สร้างความคิดใหม่ๆ เกิดการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ทั้งนี้เพราะบุคลากรมีส่วนร่วมในงานและเกิดความพึงพอใจและได้รับความก้าวหน้าตามที่ต้องการเนื่องจากมีการแบ่งปันสารสนเทศและการมอบอำนาจ บุคลากรมีความรู้สึกถึงการแสดงบทบาทของตนเอง ทั้งนี้เพราะความคิดเห็น ทักษะ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญของคนมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยรังสิต ก่อให้เกิดพันธะทางใจ จนทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงในงาน รวมทั้งได้นำเอาความรู้ ความสามารถและทักษะที่เพิ่มขึ้นไปก่อประโยชน์และได้รับโอกาสให้นำความรู้ ความสามารถและทักษะ ไปใช้อย่างเต็มความสามารถก็จะก่อประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัยรังสิต

2. ผลลัพธ์ที่เกิดแก่มหาวิทยาลัยรังสิต ได้แก่ มหาวิทยาลัยรังสิตสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับในสังคม ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาก็อยู่ในเกณฑ์ดีมากตลอดมา บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยรังสิตจนมีอัตราการออกจากงานที่ต่ำมาก และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันดังจะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาติดต่อกันมหาวิทยาลัยรังสิตมีขอรับนักศึกษาสูงกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยรัฐบาลบางแห่งและยังดำรงอยู่จนถึงปัจจุบัน

ผลการวิจัย และการอภิปรายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยรังสิต มีลักษณะของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ครอบคลุมองค์ประกอบข้างต้น

7. การอภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยรังสิต มีลักษณะของความเป็นองค์การสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนา และการบริหารของมหาวิทยาลัยรังสิต และผลการวิจัย ได้ค้นพบข้อเท็จจริงบางประการ เกี่ยวกับการพัฒนาและการบริหารมหาวิทยาลัยรังสิต ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยรังสิต มีลักษณะของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับ การทบทวนแนวคิด ทฤษฎีองค์การสมรรถนะสูง และได้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยรังสิต และการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จคือปัจจัยด้านผู้นำหรือการนำองค์กร จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารและบุคลากร ได้ยึดเอาผู้นำสูงสุดเป็นจุดศูนย์กลางของการทำงาน เพราะผู้นำสูงสุดได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จก้าวหน้าให้แก่องค์กรและบุคลากรทุกคน การสร้างความมั่นคงในอาชีพให้แก่บุคลากร อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรมและที่สำคัญคือการมุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอนและการสร้างคุณค่าให้แก่สังคมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยรังสิต

2. นอกเหนือจากองค์ประกอบของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดการวิจัยแล้ว ผลการวิจัยยังพบว่า ทีมงานหรือการทำงานเป็นทีมของมหาวิทยาลัยรังสิตเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีความโดดเด่นมากที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยรังสิต ซึ่งเป็นผลมาจากการมีผู้นำสูงสุดเป็นศูนย์กลางการทำงานทำให้บุคลากรต่างมุ่งมั่นทำงานและร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยรังสิตและผู้นำ และผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่าการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นพลังที่เข้มแข็งเป็นผลมาจากการระบบการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดระหว่างผู้นำสูงสุด ผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป

3. การวิจัยนี้ได้ค้นพบว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในบริบทของอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญกับความจำเป็นของประเทศชาติในการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของประเทศชาติ มิใช่เป็นเพียงธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหวังเพียงผลกำไรหรือเน้นเพียงแต่การตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่อาจไม่ทราบถึงความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ แต่สถาบันการศึกษาซึ่งเป็นแหล่งความรู้ วิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำสังคมหรือกำหนดทิศทางของประเทศชาติ

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การบริหารงานของสถาบันการศึกษามีความต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้มแข็ง มีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าว และสร้างน่าเชื่อถือ อีกทั้งต้องมีความมุ่งมั่นในจุดยืนที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างเข้มแข็ง และยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้อง เห็นแก่ประโยชน์ของสังคมและสาธารณะและที่สำคัญต้องมีบุคลิกภาพที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าเผชิญหน้า สามารถนำไปปรับใช้ใน สถาบันการศึกษาที่มีระบบการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งบริหารตามวาระ ที่ควรต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำองค์กร เพราะผู้นำของทุกองค์กรเป็นเสมือนศูนย์กลางขององค์กรที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

2. สถาบันการศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการของประเทศ เพราะถ้าพึ่งเพียงแค่รักษาฐานลูกค้าด้วยการจัดสอนในหลักสูตรที่สามารถสร้างรายได้ ตรงใจ ตรงความต้องการของผู้เรียน ไม่ใช่ความก้าวหน้าทางวิชาการที่ยั่งยืน เพราะเป็นเพียงแค่ธุรกิจการศึกษาที่หวังเพียงกำไรและความอยู่รอด แต่ความก้าวหน้าทางวิชาการต้องอาศัยมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาที่จะเป็นผู้นำ เป็นนายท้าย ในการคิดอ่าน ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการของประเทศชาติในอนาคต 3.

สถาบันการศึกษาต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความเต็มเปี่ยมด้วย ความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความเป็นวิชาการ โดยเฉพาะบุคลากรสายการสอนที่ต้องมีความเพียงพอทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งหมายถึงในการสรรหาและการคัดเลือก (HR Acquisition) หรือบุคลากรทางการสอน มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับองค์กร

ความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ที่บรรจุเข้ามาปฏิบัติงาน เพราะคุณภาพการศึกษามาจากอาจารย์ผู้สอน ดังนั้นในการบรรจุอาจารย์เข้ามาปฏิบัติงานต้องมีการพิจารณาก่อนกรออย่างรอบคอบ และให้ความสำคัญกับการธำรงรักษา (HR Retention) บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเอาไว้ โดยการให้ความสำคัญต่อการสร้างความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร

4. มหาวิทยาลัยรังสิตควรกำหนดนโยบายและดำเนินการเพื่อประกาศต่อสาธารณะในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามแนวทางที่กำหนดต่อไป

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยมีความครอบคลุมในทุกบริบท ทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ การวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งสามประเภท เพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2556)*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ.2552*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน กพ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). (2558). *คู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Andre A. De Waal. (2012). Characteristics of high performance organizations. *Journal of Management Research*, 4,(4), 39-71.
- Buytendijk, Frank. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization (Gartner Group). *Business Performance Management Magazine*. (February).
- Katzenbach, John R. and Douglas K. Smith. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ken Blanchard. (2010). *Blanchard Management Corporation*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Mohrman, Susan Albers, Susan G. Cohen and Allen M.Morhman. (1995). *Designing Teram Based Organization: New Forms for Knowledge Work*. San Fransisco: Jossey-Bass,
- Osborne, David & Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government*. New Jersey: Addison-Wesley Publ. Co.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Science of th Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.