รูปแบบองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์การคลังสินค้า
High Performance Organization Affecting to Organizational Effectiveness Development of Public Warehouse Organization

ธีรพล กาญจนากาศ
Theerapol Karnchanakas
คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข
Faculty of Social Science and Education, Thongsook College
E-mail: dd7.vv7@gmail.com

Received: March 23, 2026; **Revised:** April 12, 2026; **Accepted:** April 17, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การองค์การคลังสินค้า (2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า (3) ศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อประสิทธิผลขององค์การคลังสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรขององค์การคลังสินค้าจำนวน 250 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ และการพัฒนาบุคลากร ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การคลังสินค้าอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ประสิทธิผลขององค์การยังสะท้อนจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับขีดสมรรถนะขององค์การและเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: รูปแบบองค์การ; การพัฒนาประสิทธิผล; องค์การคลังสินค้า

Abstract

This research article aims to study (1) study performance management (2) Study the structural relationship between performance management. (3) Study the explanatory and predictive ability of performance management and high-capacity organizations to statistically significant the effectiveness of warehouse organizations. The study employed a quantitative research methodology, collecting data from 250 personnel in Public Warehouse

Organization through structured questionnaires. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics.

The research results were found as follows:- The key components of a high-performance organization such as customer focus, outcome orientation, accountability, flexibility and innovation, leadership, and human resource development have a significant positive relationship with organizational effectiveness. Organizational effectiveness is reflected in the ability to achieve both short-term and long-term goals, as well as in maintaining a balance among stakeholders. Policy recommendations suggest that organizations should emphasize leadership development, systematic human resource management, the establishment of a learning organization, and the integration of information technology systems to enhance organizational capability and sustain effectiveness in the long term.

Keywords: Organizational Form; Effectiveness development; Public Warehouse Organization

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดให้การปฏิรูปประเทศด้านการบริหารภาครัฐมุ่งเน้นประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการประเมินผลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานรัฐให้ตอบสนองต่อประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิผลองค์การ ผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์การให้บริการอย่างชัดเจนในขณะเดียวกัน ผู้บริหารต้องปรับบทบาทสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การจัดการความรู้ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างระบบงานที่คล่องตัว เพื่อยกระดับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2568)

จากวิสัยทัศน์ขององค์การคลังสินค้าที่ว่า “คลังสินค้าเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมั่งคั่ง และยั่งยืน” ได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในองค์การคลังสินค้าต่างตระหนักว่า เป้าหมายดังกล่าวยากต่อการบรรลุผล ทั้งนี้ มีสาเหตุและปัญหาจากการบริหารงานบุคคลและระบบการบริหารงานที่ได้สะสมทับถมมาเป็นเวลานาน ถ้าปัญหาต่างๆ ยังมิได้ถูกนำมาพิจารณาแก้ไขปัญหาทางการบริหารดังกล่าวจะยิ่งวิกฤตมากขึ้น ปัญหาการบริหารงานบุคคลมีสาเหตุมาจากกฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล รวมทั้งผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการนำหลักสมรรถนะ ระบบคุณธรรมมาใช้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และอยู่ในระเบียบวินัย (องค์การคลังสินค้า, 2568)

จากแนวคิดการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผลนั้น พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลองค์การด้วยตัวชี้วัดเป็นการวัดเชิงปริมาณ ซึ่งมิได้สะท้อนถึงการวัดผลการปฏิบัติงานที่จะมีผลย้อนกลับไปถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และปัญหาอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการบริหารผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง จากการศึกษาผลงานวิจัย

ที่เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงลึกจากหน่วยงานภาครัฐ 286 องค์การทั่วโลก พบว่า การที่จะบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลนั้น จะต้องคำนึงถึงการกำหนดกรอบการวัดผลที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการวัดผล เพื่อสนับสนุนการวางแผนกระบวนการปฏิบัติงานและสามารถติดตามผลลัพธ์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ รวมทั้งเพื่อให้การปรับปรุงการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตัวชี้วัดและเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติรับทราบเพื่อนำกลยุทธ์องค์การไปสู่การปฏิบัติ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานโดยการปรับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงานตามกรอบการวัดผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันปรับปรุงระบบงานอยู่ตลอดเวลา โดยสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบองค์การให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล รวมทั้งต้องจัดระบบสวัสดิการการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานเพื่อการจูงใจให้มีผลงานในระดับสูง และต้องพิจารณาผลย้อนกลับจากการปฏิบัติงานเพื่อติดตามและนำมาทบทวนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Sloan, 2006)

จากกรณีดังที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษารูปแบบองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์การคลังสินค้า เพื่อจะนำไปสู่มาตรฐานในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การคลังสินค้า ให้มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การคลังสินค้าได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า
3. เพื่อศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน และองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานองค์การคลังสินค้า จำนวน 397 คน และ ลูกจ้างองค์การคลังสินค้า จำนวน 118 คน รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 515 คน (องค์การคลังสินค้า, 2568)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานและลูกจ้าง องค์การคลังสินค้า จำนวน 250 คน ซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่นเท่ากับร้อยละ 95 ค่าความคลาด เคลื่อนหรือผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 ได้จำนวน 225 ตัวอย่าง แต่เพื่อป้องกันการเก็บข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์จากแบบสอบถาม จึงเพิ่มขนาดตัวอย่างเป็นจำนวน 250 ตัวอย่าง

3) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดของประชากร จำนวน 515 คน แบ่งเป็นพนักงาน จำนวน 397 คน และลูกจ้าง จำนวน 118 คน จากขนาดตัวอย่างจำนวน 250 คน ได้ตัวอย่างเป็นพนักงาน จำนวน 197 คน และลูกจ้างจำนวน 53 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก โดยพัฒนาจากแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล (2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน (3) องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์ PMQA และ (4) ประสิทธิผลองค์การ 4 มิติ โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยแจกและเก็บด้วยตนเอง มีขั้นตอนสำคัญ คือ การขออนุญาตเก็บข้อมูล กำหนดวันเก็บข้อมูล และดำเนินการแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ลงรหัส และบันทึกข้อมูลเข้าสู่โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

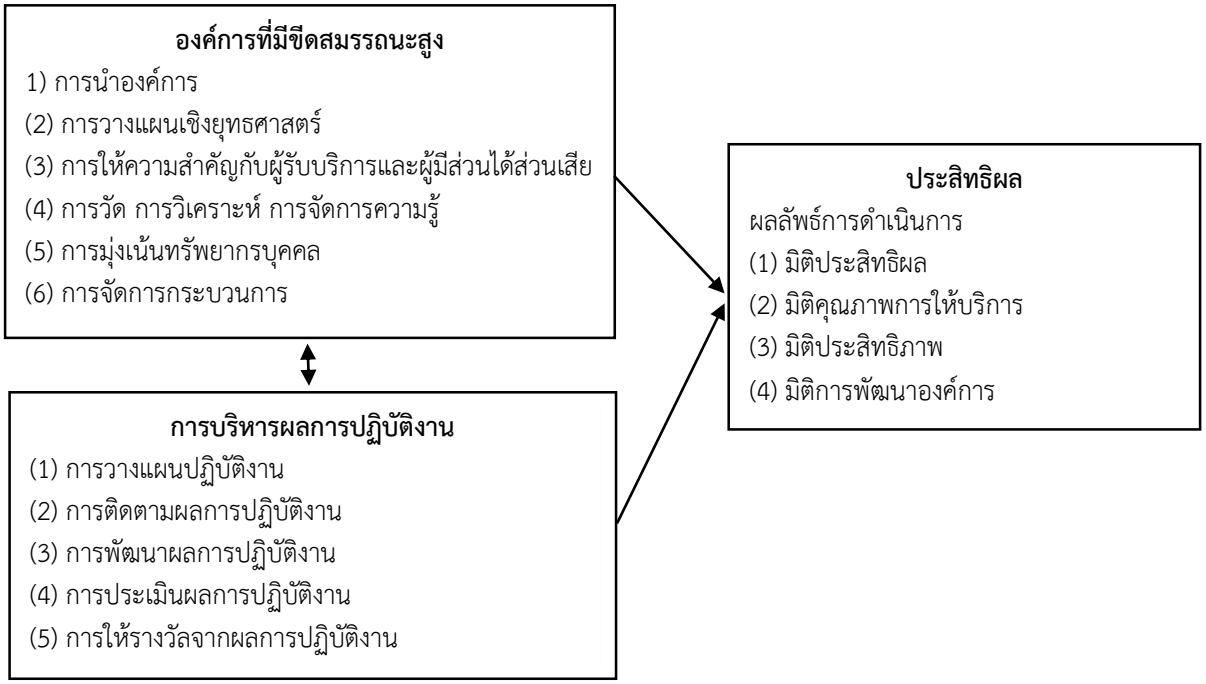
1) สถิติเชิงพรรณนาใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นของตัวแปรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ

2) การวิเคราะห์เชิงอนุมาน ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Composite Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) นอกจากนี้ ได้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ดัชนีความเหมาะสม ได้แก่ Chi-square/df, RMSEA, CFI, TLI และ SRMR

3) การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและระดับนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมทั้งตีความขนาดอิทธิพลและอำนาจการอธิบายของตัวแปรด้วยค่า R และ R^2 ตามเกณฑ์มาตรฐานทางสถิติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิผล ดังปรากฏตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 250 คนในองค์การคลังสินค้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46-50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงาน มีระยะเวลาในการทำงานทั้งสิ้น 11-20 ปี และมีระยะเวลาที่ทำงานในหน่วยงานปัจจุบัน 16-20 ปี ส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบัน 1 ปี ตามลำดับ

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า

2.1 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์การบริหารผลการปฏิบัติงานของ Armstrong (2010) อันเป็นแนวคิดในการศึกษาซึ่งจำแนกเกณฑ์ที่ใช้วัดการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ลักษณะ คือ (1) การวางแผนการปฏิบัติงาน (2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน พบว่าองค์การคลังสินค้ามีระดับการบริหารผลการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากองค์การคลังสินค้าให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการประเมินผลและติดตาม ดูผลงานความสามารถทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรเงินรางวัลและการจัดสรรเงินค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทสร้างผลงานให้ดียิ่งขึ้น มีการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่ขาดการติดตามและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกข้อมูลความก้าวหน้า ข้อมูลการให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บังคับบัญชา แต่การประเมินผล

การปฏิบัติงานไม่มีความหลากหลายและเห็นว่าผู้ประเมินไม่ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จึงไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินผู้ประเมินอาจมีอคติหรือไม่ตรงกับความเป็นจริง จนทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.94	0.48
ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงาน	3.84	0.46
ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	3.92	0.45
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.77	0.49
ด้านการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน	3.89	0.49
รวม	**3.87**	**0.47**

2.2 องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) เป็นแนวคิดในการศึกษา แบ่งเป็น 6 ประเภท ดังนี้ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดกระบวนการ สรุปได้ว่าองค์การคลังสินค้ามีระดับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงด้านมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการจัดการกระบวนการ ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การคลังสินค้ามีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์ รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการแต่ขาดการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ให้กับหน่วยงานภายในองค์การคลังสินค้า การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะเชื่อมโยงสู่การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล บุคลากรองค์การคลังสินค้ายังใช้ความรู้ความสามารถไม่เต็มกับความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์การ

ตารางที่ 2 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยด้านองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในภาพรวม

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
การนำองค์การ	3.97	0.48
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.99	0.47
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.11	0.46
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.84	0.47
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.85	0.49
การจัดการกระบวนการ	3.73	0.47
รวม	**3.92**	**0.47**

2.3 ประสิทธิผลองค์การ

ผลการวิเคราะห์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการมากำหนดเป็นประสิทธิผลองค์การ แนวคิดในการศึกษาแบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้ (1) มิติด้านประสิทธิผล (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (3) มิติด้านประสิทธิภาพ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์การ สรุปได้ว่าองค์การคลังสินค้ามีระดับประสิทธิผลองค์การมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การคลังสินค้ามีการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการภายในหน่วยงานในสังกัดองค์การคลังสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่และแผนยุทธศาสตร์องค์การคลังสินค้าโดยสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการด้วยตัวชี้วัด มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของงานและการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนการทำงานภายในหน่วยงานให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติพื้นฐานของประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD
มิติด้านประสิทธิผล	4.18	0.40
มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	4.02	0.31
มิติด้านประสิทธิภาพ	3.98	0.34
มิติด้านการพัฒนาองค์การ	3.94	0.35
รวม	**4.03**	**0.36**

2.4 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า พบว่า

1) การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญเชิงบวก ผลการศึกษาดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1

ตารางที่ 4 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ

ตัวแปร	PM	HPO	EF
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	1		
องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	0.96	1	
ประสิทธิผลองค์การ	0.94	0.95	1

หมายเหตุ: *p < 0.05, **p < 0.01

2.5 การบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงโดยรวม สามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานและองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสามารถอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเมื่อควบคุมตัวแปร พบว่าทั้งสองปัจจัยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับสูง (γ = 0.96) และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากกว่าร้อยละ 91

ตารางที่ 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างระหว่างองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและประสิทธิผลองค์การ

Predicted Variable	KSI → ETA	γ	R^2
ประสิทธิผลองค์การ	องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)→ ประสิทธิผลองค์การ (EFF)	0.96	0.916

เมื่อพิจารณาร่วมกัน พบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวก (γ = 0.41) และองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูงกว่า (γ = 0.56) ต่อประสิทธิผลองค์การ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 91.40 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างระหว่างการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ

Predicted Variable	KSI → ETA	γ	R^2
ประสิทธิผลองค์การ	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM)→ประสิทธิผลองค์การ (EFF)	0.41	0.914
	องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)→ ประสิทธิผลองค์การ (EFF)	0.56	

โดยสรุป ตัวแบบสมการโครงสร้างทั้งสามมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และสามารถใช้อธิบายประสิทธิผลองค์การได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ยอมรับสมมติฐานที่ 2, 3 และ 4

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายในองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ที่เสนอว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ขององค์การ

ประการแรก การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การติดตาม การพัฒนา การประเมินผล และการให้รางวัล ช่วยให้บุคลากรมีความชัดเจนในเป้าหมาย เกิดแรงจูงใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Armstrong (2009) ที่อธิบายว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับผลลัพธ์ขององค์การ และงานของ Aguinis (2013) ที่พบว่าระบบ performance management ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อทั้งผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและองค์การ

ประการที่สอง องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์ประกอบสำคัญ เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ ล้วนส่งเสริมให้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ De Waal (2007) ที่เสนอกรอบองค์การสมรรถนะสูง (HPO Framework) และงานของ European Foundation for Quality Management (EFQM, 2013) ที่ชี้ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกระบวนการมีผลต่อความเป็นเลิศขององค์การ

ประการที่สาม การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการบูรณาการการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การสมรรถนะสูงโดยสอดคล้องกับงานของ Deming (1986) ที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ และงานของ Garvin (1993) ที่เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นรากฐานของ HPO

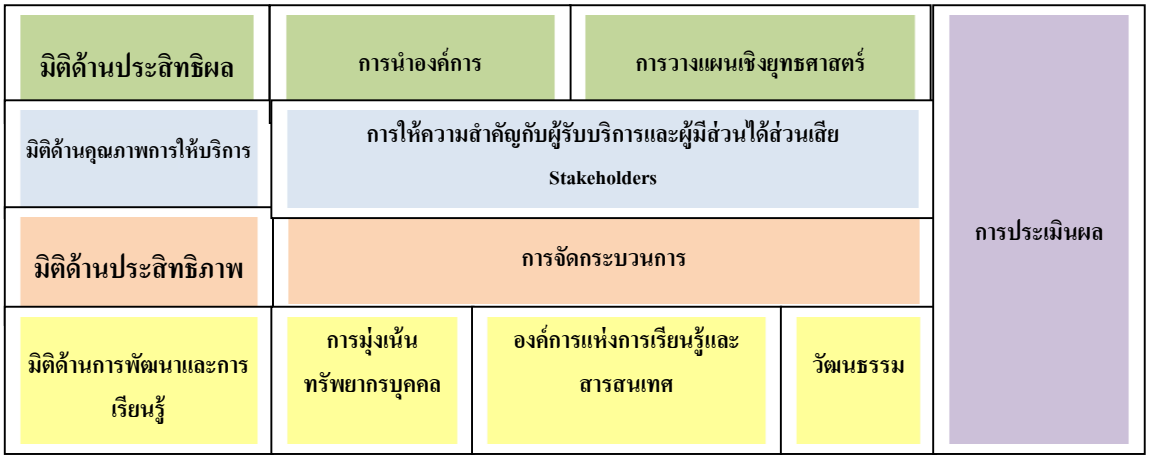
นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์การได้ในระดับสูง โดยมีอำนาจการอธิบายถึงร้อยละ 91.50 ขณะที่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสามารถอธิบายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 91.60 แสดงให้เห็นว่าทั้งสองปัจจัยมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การซึ่งสอดคล้องกับงานของ Delaney และ Huselid (1996) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ

ในภาพรวม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลจำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยเฉพาะการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1990) ที่เน้นความได้เปรียบในการแข่งขัน และ Senge (1990) ที่เสนอการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์ความรู้ที่ได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” เป็นกรอบแนวคิดที่มีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเพียงลำพัง เนื่องจากสามารถบูรณาการการบริหารจัดการในทุกมิติขององค์การ โดยมีการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาประสิทธิผลองค์การคลังสินค้า โดยเป็นระบบที่ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดทิศทางของผู้บริหาร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดังกล่าว ผ่านการวางแผน การติดตาม การประเมินผล การพัฒนา และการให้รางวัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพการให้บริการขององค์การในภาพรวม ตามแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงขององค์การคลังสินค้า

จากภาพที่ 2 ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลองค์การขึ้นอยู่กับมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ กล่าวคือ มิติด้านประสิทธิผล ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดกระบวนการ และการพัฒนาและการเรียนรู้ ได้แก่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การเรียนรู้และสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์การ

ข้อเสนอแนะ

จากการนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลองค์การองค์การคลังสินค้าโดยใช้เกณฑ์องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงซึ่งถือว่าเป็นข้อเสนอแนะสำคัญที่ได้จากการศึกษาในการที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงครั้งนี้ ผู้วิจัยยังเห็นว่ายังมีข้อเสนอแนะบางประการที่จะนำไปใช้ เพื่อช่วยเสริมแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลองค์การองค์การคลังสินค้าโดยใช้เกณฑ์องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยนำเสนอเป็น 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการหมุนเวียนตำแหน่ง โดยพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งติดตามและทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง สื่อสารนโยบายให้ชัดเจน กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และบริหารงานบุคคลอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนขององค์การ

1.2 ผู้บริหารระดับกลางควรมีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีทักษะด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีความรู้ในกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบงานอย่างรอบคอบ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

1.3 บุคลากรควรมีความรู้รอบด้านในงานที่รับผิดชอบและสามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยครอบคลุมทั้งงานบริหาร แผนงาน การเงิน พัสดุ งานบริการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ควรพัฒนาศักยภาพผ่านวิธีที่หลากหลาย เช่น การหมุนเวียนงาน การทำงานเป็นทีม ระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน

1.4 หัวหน้ากลุ่มงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้ากลุ่มงาน HR ควรพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยใช้การโยกย้ายเป็นเครื่องมือเพิ่มประสบการณ์ จัดทำ Job Description ให้ชัดเจน วางแผนพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ พร้อมทั้งดำเนินการประเมินผลอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และรอบด้าน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ องค์การในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ปัจจัยขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ได้จากผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์การคลังสินค้าได้อย่างถูกต้องตามความเป็นจริง และสามารถนำมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์การคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญตัวชี้วัดตามลำดับดังนี้ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดีหากได้มีการศึกษากับองค์การอื่นๆ จะทำให้ได้สารสนเทศที่กว้างขวางมากขึ้น

2.2 จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแต่เฉพาะปัจจัยภายในโดยไม่ได้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจจะส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนในการศึกษา ดังนั้น การศึกษาควรคำนึงถึงบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งการศึกษาจากการได้รับข้อมูลจากกลุ่มเหล่านี้จะส่งผลทำให้การศึกษามีความถูกต้องแม่นยำ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยในรูปแบบเชิงเปรียบเทียบหรือเชิงสาเหตุ โดยนำตัวแปรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และประสิทธิผลองค์การ ไปทดสอบกับหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น รวมทั้งอาจใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งจะช่วยอธิบายความสัมพันธ์เชิงลึก กลไกของตัวแปร และยืนยันผลการวิจัยให้มีความครอบคลุมน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ชนิกามาศ เนตรจุ้ย. (2555). การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ กรณีศึกษากรมที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,* มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

ลาชิต ไชยอนงค์. (2556). ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การขององค์การคลังสินค้า: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต,* มหาวิทยาลัยเกริก.

สำนักคณะกรรมการข้าราชการองค์การคลังสินค้า. (2553). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ขององค์การคลังสินค้า*. กรุงเทพฯ: องค์การคลังสินค้า.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2548). *การติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. (2545). *แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่ขีดสมรรถนะสูง*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). *การบริหารมุ่งผลการดำเนินงานคืออะไร?* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.ocsc.go.th/homepage/Page6/PerformanceOrientedth.htm

สมบัติ อิศรานุรักษ์. (2549). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Replika Press.

Blumenthal, B. (2003). *Investing in capacity building: A guide to high-impact approaches*. Foundation Center.

Campbell, D.T. (1975). "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative Political Studies, 8*, 173–193.

Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*(4): 949–969.

Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

De Waal, A.A. (2007). *The characteristics of a high performance organization*. Social Science Research Network.

De Waal, A.A. (2012). What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage. *Global Business and Organizational Excellence, 31*(2): 39–46.

European Foundation for Quality Management (EFQM). (2013). *EFQM excellence model*. EFQM.

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review, 71*(4): 78–91.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*(3): 718–804.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. 3rd ed. Harper & Row.