



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อ
การมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

The Influence of Transformational Leadership and Learning Culture
on the Behavioral Competencies of Supporting Staff in
Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

ฐิตินาฏ มณีฉาย

Thitinart Maneechai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อ
การมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

The Influence of Transformational Leadership and Learning Culture
on the Behavioral Competencies of Supporting Staff in
Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

ฐิตินาฏ มณีฉาย

Thitinart Maneechai

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มี
ผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้เขียน นางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะดา) (รองศาสตราจารย์เกษภา นกน้อย)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกตะดา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(3)

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(นางสาวรัฐตินาฏ มณีฉาย)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(นางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย)

นักศึกษา

วิทยานิพนธ์	อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ผู้เขียน	นางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2565

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และวิเคราะห์อิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ตลอดจนศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวก จำนวน 191 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จากหน่วยงานภายใน ระดับคณะ สำนัก/สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก และใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และระดับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับมาก (2) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มี 4 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ วุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) ตัวแปรเพศ (หญิง) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

และวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนตัวแปรเพศ (หญิง) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ (3) จากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ความเห็นส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารและมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคต

Thesis Title The Influence of Transformational Leadership and Learning Culture on the Behavioral Competencies of Supporting Staff in Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

Author Thitinart Meechai

Major Program Public Administration

Academic Year 2022

Abstract

The research " The Influence of Transformational Leadership and Learning Culture on the Behavioral Competencies of Supporting Staff in Nakhon Si Thammarat Rajabhat University " aimed to 1) study the levels of transformational leadership, learning culture, and behavioral competencies of the supporting staff in Nakhon Si Thammarat Rajabhat University (NSTRU), 2) analyze the influence of transformational leadership and learning culture which affected the behavioral competencies of supporting staff in NSTRU, and 3) study the problems and solutions of transformational leadership and learning culture which affected the behavioral competencies of supporting staff in NSTRU. The research used mixed methods. For quantitative research, the researcher used a questionnaire to gain the data from the sample group, which was 191 supporting staff in NSTRU selected by convenience sampling with Krejcie and Morgan's table. For qualitative research, the research used semi-structured interviews to gain the data from the informants: the supporting staff at NSTRU. One staff from each internal department on the levels of faculty/office/institution having an equivalent position of the faculty was selected to be the informant, 10 staff totaling, using purposive sampling mainly based on the study's objectives. The research used a statistical package for data processing using descriptive statistics: frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Multiple regression analysis.

The research showed that (1) the levels of transformational leadership, learning culture, and behavioral competencies of the supporting staff were high. (2) The analysis result of the coefficient on the predictors revealed that there were four variables: learning culture, educational degree (lower than a Bachelor's degree), gender (female), and transformational leadership, which could influence the core competencies of supporting staff in NSTRU. The learning culture and educational degree (lower than a Bachelor's degree) influenced the core competencies of supporting staff in NSTRU at the statistical significance of 0.01. The gender (female) and transformational leadership influenced the core competencies of supporting staff in NSTRU at the statistical significance of 0.05. The only variable: learning culture could influence the specific competencies of supporting staff in NSTRU at the statistical significance of 0.01. Furthermore, (3)

from the qualitative data, most opinions indicated a need for the administrators and university to pay attention to drive the supporting staff to have more progress in their career path to support and replace the staff who will retire in the future.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้แนวคิดและคำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งให้แนวคิดและมอบความรู้เชิงวิชาการอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์และชีวิตการทำงาน

ขอขอบคุณบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ ดร.สมปอง รักษาธรรม รักษาการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ดร.สุภาภาณูจน์ ชัยฤกษ์ รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คุณณัฐนิชา คงพันธ์ หัวหน้าส่วนมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช คุณสายใจ อนุสาร นักวิชาการอุดมศึกษา และคุณสุชีรา แซ่ซิ้ม เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่คอยกระตุ้น ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณมิตรภาพดี ๆ จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อน ๆ หลักสูตร MPA 25 และอภิชาติเพื่อนที่คอยรับฟัง ให้กำลังใจ และช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุด ขอขอบพระคุณพ่อแม่ ญาติพี่น้อง ที่คอยดูแล ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ให้ความช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาคุณแต่บิดามารดา ย่ายาย น้าอา และครูอาจารย์ ที่คอยอบรมสั่งสอน ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

จิตินาฏ มณีฉาย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	24
สมรรถนะเชิงพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
กรอบแนวคิดในการวิจัย	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	60
ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	60
เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	61
วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	66
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67
บทที่ 4 ผลการวิจัย	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	93
ผลการวิจัยแบบผสมผสาน	99
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	105
สรุปผลการวิจัย	106
อภิปรายผล	109

สารบัญ

	หน้า
ข้อเสนอแนะ	115
บรรณานุกรม	117
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	123
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์	132
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ...	134
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย	139
ประวัติผู้เขียน	140

รายการตาราง

		หน้า
ตาราง 3.1	ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	65
ตาราง 4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
ตาราง 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	74
ตาราง 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	75
ตาราง 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	75
ตาราง 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	76
ตาราง 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	77
ตาราง 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	78
ตาราง 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	79
ตาราง 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม	80
ตาราง 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านการจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้	81
ตาราง 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม..	81
ตาราง 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้ ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม	82
ตาราง 4.13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการ เรียนรู้	83

รายการตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 4.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 84
ตาราง 4.15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะบริการที่ดี 85
ตาราง 4.16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบ ราชการ 85
ตาราง 4.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม 86
ตาราง 4.18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 86
ตาราง 4.19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการเรียนรู้และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง 87
ตาราง 4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพ 87
ตาราง 4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น 88
ตาราง 4.22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ ... 88
ตาราง 4.23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ 89
ตาราง 4.24	อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 90

รายการตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตาราง 4.25 อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ...	92
ตาราง 4.26 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	94
ตาราง 4.27 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	100
ตาราง 4.28 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้าน วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	101
ตาราง 4.29 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้าน สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	102

รายการภาพประกอบ

	หน้า
1 ความสัมพันธ์การเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ขององค์กร	20
2 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ	29
3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ	30
4. ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของสมรรถนะต่อการปฏิบัติงาน	31
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย	59

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ปัจจุบันบริบทโลกและบริบทของประเทศต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีต่างๆ รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) โดยมีวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่จะ ขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับประเทศให้มีความทันสมัย รู้เท่าทันภัยคุกคามต่าง ๆ และเตรียมพร้อมรับมือกับอนาคตที่ไม่แน่นอนอีกมากมาย ประกอบกับนโยบายการดำเนินงานของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ในคราวการประชุมผู้บริหารกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2562 ได้มีนโยบายปฏิรูปการบริหาร (Administrative Reform) ให้มีความเป็นระบบราชการน้อยที่สุด มีความคล่องตัว และมีการไหลเวียนของบุคลากร โดยเฉพาะที่มีสมรรถนะสูง (Talent Circulation and Mobility) ระหว่างมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัย (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562) และกฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 เพื่อจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาตามจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพ และผลการ ดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้รับการประกาศให้อยู่ในกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือ ชุมชนอื่น ตามกฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564 และได้จัดทำแผนพลิกโฉม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและ จุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามกลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น รวมทั้งการปฏิรูป ระบบบริหารภายในให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด หนึ่งในนั้นก็คือ การปฏิรูปด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรทั้งบุคลากรสายวิชาการและบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการให้มีกำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไป โดยเฉพาะสายสนับสนุนวิชาการที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนและพัฒนา มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีหน้าที่สนับสนุนการ ดำเนินงานและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการในการดำเนินงาน ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือรูปแบบการทำงาน ทัศนคติ

และวิธีคิดในการทำงาน ตลอดจนจะต้องตื่นตัวและพัฒนาสมรรถนะตนเองให้พร้อมรับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังที่วิลาวรรณรพีพิศาล (2554) กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่หรือพันธกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งสำคัญก็คือ “คน” และสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ซึ่งเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปรับการพัฒนาด้าน “ความรู้และความสามารถ” ของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Competency-based management) ตามที่ David C. McClelland ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ว่า Competency จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในงานได้ดีกว่า IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “ผู้ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “ผู้เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมี Competency (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการนั้น นอกจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของตัวบุคคลแล้ว ยังมีองค์ประกอบระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น และมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอด จึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล เพื่อผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนด (Bass and Avolio, 1994) นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทในการสร้างและหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นทุก ๆ ด้าน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เกิดการพัฒนาหรือถ่ายทอดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ โดยทุกคนในองค์กรจะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเตรียมพร้อมรับ

ทุกสถานการณ์ (ปิยะนันท์ ประคอง, 2555) เนื่องจากความรู้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรจึงจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้พัฒนาตนเอง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (สุพิณ เกชาคุปต์, 2559) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เริ่มจากการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างซื่อสัตย์ต่อกัน ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม มีระบบที่รวบรวมองค์ความรู้ในระดับองค์กรเพื่อแบ่งปันความรู้โดยการใช้เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือ การให้อำนาจบุคลากรในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถ การเชื่อมต่อกับองค์กรกับสิ่งแวดล้อมบริบทภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อองค์กร และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำในการเรียนรู้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ (Marsick and Watkins, 1996)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอยู่ในระดับใด รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชอย่างไร ตลอดจนมีปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลแนวทางในการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับใช้กับองค์กร โดยเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 370 คน (ข้อมูลสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ประจำปีการศึกษา 2563 ข้อมูล ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 191 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาคั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ในประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (1994)
- 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ของ Marsick and Watkin (1997)
- 3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

4) สมรรถนะเชิงพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1) ตัวแปรต้น (Independent variable) ได้แก่

(1) ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- อายุงาน
- วุฒิการศึกษา
- ประเภทบุคลากร
- หน่วยงานที่สังกัด

(2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- การสร้างแรงบันดาลใจ
- การกระตุ้นทางปัญญา
- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

(3) วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม
- การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้
- การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- การเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

3.2) ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้แก่

(1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- บริการที่ดี
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
- การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

- การทำงานเป็นทีม
- (2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย
 - การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - การสร้างสัมพันธภาพ
 - ความเข้าใจผู้อื่น
 - ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนมกราคม 2563 – พฤษภาคม 2565

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการและการทำงาน โดยเน้นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของงานและเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานให้มากขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่าของตัวเองและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น จูงใจให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อมุ่งความสนใจไปที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของตนเอง เป็นการมุ่งเน้นไปที่อนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ โดยผู้ตามจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำทางด้านจริยธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก มีอุดมการณ์ มีค่านิยมเชิงจริยธรรม มีแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ โดยผู้นำจะต้องมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ มีความสามารถในการจัดการและบริหารอารมณ์ มีศีลธรรมและจริยธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทั้งยังต้องมีความเชื่อ ค่านิยม และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

1.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง คุณลักษณะในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ สร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก และการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มุ่งมั่น

ตั้งใจในการทำงาน และมีการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงและเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้

1.3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง สิ่งที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการและการทำงานที่เป็นกระบวนการ ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ในปัญหา กระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และมีข้อมูลหลักฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคลโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของแต่ละบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจ คอยสอนและให้คำแนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง เอาใจใส่หรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการสื่อสาร และมีเทคนิคในการมอบหมายงาน

2. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ หมายถึง แบบแผนเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร อันเกิดจากประสบการณ์และความรู้ขององค์กร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Marsick and Watkin (1997) โดยเลือกศึกษาจำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย

2.1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การบูรณาการการเรียนรู้ร่วมกับการทำงาน โดยการมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การพัฒนาและฝึกอบรม การสอนงานหรือการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (on the job training) และการสนับสนุนทรัพยากร เช่น เวลา เงิน และเครื่องมือในการเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเติบโตต่อไปตามวงจรการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งโอกาสในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ๆ โดยการทบทวนประสบการณ์ที่ผ่านมา ได้แก่ พิจารณาส่งที่กำลังเผชิญ ประเมินกับประสบการณ์ที่ผ่านมา และประเมินบริบทปัจจุบัน เพื่อการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม ก่อให้เกิดทักษะ ความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นจากการกระทำ และสุดท้ายคือการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดการณ์ไว้และที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ เพื่อใช้วางแผนในอนาคตต่อไป

2.2) การส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หมายถึง การที่คนในองค์กรมีทักษะในการแสดงความคิดเห็น สามารถรับฟังมุมมองของผู้อื่น สามารถสอบถามหรือซักถาม และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังกล่าวตั้งอยู่บนพื้นฐานของความอยากรู้อยากเห็นแบบเปิดใจ ซื่อสัตย์ ไว้วางใจ เป็นเหตุเป็นผล ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และไม่ทำลายความท้าทายหรือความพยายามของผู้อื่น

2.3) การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การสร้างการทำงานเป็นทีม ทั้งข้ามสายงาน ข้ามระดับ และข้ามหน่วยงาน โดยทีมสามารถบริหารจัดการด้วยตัวเอง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น สนทนาแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

2.4) การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ หมายถึง องค์กรมีระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ผ่านกระบวนการทำงาน เพื่อให้ความรู้เหล่านั้นอยู่กับองค์กร และเกิดการพัฒนา ต่อ ยอด ความรู้ต่อไป ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลให้เข้าถึงสะดวก การให้รางวัล และการให้การรับผู้ที่มีการเรียนรู้ การพัฒนา และการแบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การมีโครงข่ายข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และรวมถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ที่ทำให้การติดต่อสะดวก รวดเร็ว

2.5) การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้อำนาจในระดับบุคคลในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ เป็นการเปิดโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการคิด การเรียนรู้ ในงานที่ได้รับมอบหมาย ฝึกให้มีการตั้งเป้าหมายและองค์กรก็ให้การสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้รางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การให้อำนาจที่ดีจะต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ ไว้วางใจ รู้ลึก ปลอดภัย และไม่รู้สึกว่าคุณถูกลิดรอนอำนาจ

2.6) การเชื่อมต่องค์กรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกับบริบทภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อองค์กร ทั้งในระดับบุคคล สังคม และโลก เช่น การสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร การคำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร การคำนึงถึงลูกค้า การคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรม หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจ แนวคิด ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชกำหนด เป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่ง การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามงานที่ปฏิบัติ ตามที่มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครศรีธรรมราชกำหนดไว้ ดังนี้

3.1) **สมรรถนะหลัก** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่ง ทั้งองค์กรจะต้องมี ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรม และการทำงานเป็นทีม

3.2) **สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะเฉพาะร่วม สำหรับ สายสนับสนุนวิชาการไว้ 4 คุณลักษณะ ดังนี้ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้าง สัมพันธภาพ ความเข้าใจผู้อื่น และความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

4. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงาน มหาวิทยาลัยตามสัญญา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างโครงการ ที่มี อายุงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

5. มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

6. หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงาน โดยแบ่งตามประเภทหน่วยงาน ดังนี้

6.1) ระดับคณะ หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง คณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี หรือผู้ที่ คณบดีมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ท่านรับผิดชอบ

6.2) ระดับสำนัก/สถาบัน (ยกเว้นสำนักงานอธิการบดี) หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ ท่านรับผิดชอบ

6.3) หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี แบ่งเป็น

- กรณีผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการศูนย์/ หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ท่านรับผิดชอบโดยเฉพาะ

- กรณีผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการศูนย์/หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ที่กำกับดูแลส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามรายละเอียดหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

ความหมายภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978) นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ตามจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำทางด้านจริยธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก มีอุดมการณ์ มีค่านิยมเชิงจริยธรรม เพื่อให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

Bass (1985) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามปฏิบัติงานให้ได้มากกว่าที่หวังไว้

Bass and Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงผลักดันจากภายในที่มีพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้มีความสนใจและมองงานในแง่มุมใหม่ ๆ ให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพที่สูงขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานให้มองไกลกว่าสิ่งที่ตนสนใจซึ่งก็คือมองไปถึงสิ่งที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับประโยชน์ ทำทลายความคาดหวังโดยการชักนำให้ผู้ร่วมงานทำมากกว่าสิ่งที่ตั้งใจตั้งแต่ต้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น

สุดา ทัพสุวรรณ (2541) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำต่อผู้ร่วมงาน โดยเน้นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและคุณค่าของงาน จูงใจให้ทำงานเพื่อองค์กร ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น และทำงานอย่างเต็มความสามารถตามศักยภาพที่มี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำมุ่งเน้นไปที่อนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีอย่างต่อเนื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) เสนอเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ผู้ที่สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวัง โดยมุ่งให้บรรลุความต้องการระดับที่สูงขึ้น

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลขึ้นมากกว่าความตั้งใจเดิมเพื่อให้บรรลุผลขององค์กร ทำให้ผู้ร่วมงานพยายามทำงานให้ได้ผลที่สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง และพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการและการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามสูงเกินกว่าที่ตนคาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถและศักยภาพผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้มุ่งความสนใจไปที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

โดยสรุปกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นในการจัดการและการทำงาน โดยเน้นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของงานและเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานให้มากขึ้น สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่าของตัวเองและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น จูงใจให้ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อมุ่งความสนใจไปที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของตนเอง เป็นการมุ่งเน้นไปที่อนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ โดยผู้ตามจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำทางด้านจริยธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก มีอุดมการณ์ มีค่านิยมเชิงจริยธรรม มีแรงบันดาลใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Burns (1978) อังใน สุขุมาล เนียมประดิษฐ์, 2558) เป็นแนวคิดที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ และวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเน้นทางด้านจิตใจของบุคคลในองค์กร แต่เดิมนั้น Burns เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำการปฏิบัติหรือผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional leadership) ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ โดยการระดมงานอย่างชัดเจนพร้อมทั้งให้รางวัลเป็นการตอบแทน ทั้งนี้การเป็นผู้นำการปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพสูงได้นั้นจะต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ เมื่อสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

และมีการแข่งขันที่สูงขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการบริหารแบบใหม่เรียกว่า “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)” ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่าผู้ตามจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนำทางด้านจริยธรรม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก มีอุดมการณ์ มีค่านิยมเชิงจริยธรรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ Burns มองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่แยกออกจากกันโดยเด็ดขาดกับภาวะผู้นำการปฏิบัติ

ต่อมา ในปี ค.ศ. 1985 Bass (สุขุมาล เนียมประดิษฐ์, 2558) ได้นำแนวคิดของ Burns มาศึกษาร่วมกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการให้งานเกิดผลดียิ่งขึ้นเกินกว่าที่คาดหวังไว้ จะต้องมียุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการปฏิบัติ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นของผู้นำลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบท สภาพแวดล้อม และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ตามแนวคิดของ Bass นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของสมาชิกในองค์กร เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามทำให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ Bass ใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” เนื่องจาก Bass มองว่าการสร้างบารมีมีความหมายในเชิงที่ดูโอ้อวด และมีความสัมพันธ์กับการปกครองแบบเผด็จการมากเกินไป ต่างกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่เกี่ยวกับการกระตุ้นหรือสร้างให้เกิดอุดมการณ์ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว โดยทั้งผู้นำและผู้ตามจะทำการประนีประนอมส่วนรวมอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ปาณิสรา ตรีสศรี, 2559)

Bass and Avolio (1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ โดยผู้นำจะต้องมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ มีความสามารถในการจัดการและบริหารอารมณ์ มีศีลธรรมและจริยธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน หุ่่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทั้งยังต้องมีความเชื่อ ค่านิยม และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะมีคุณลักษณะในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ สร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก และการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะต้องเห็นแก่

ประโยชน์ส่วนรวม มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน และมีการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงและเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นสิ่งที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการและการทำงานที่เป็นกระบวนการ ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ในปัญหา กระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติต่อบุคคล โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของแต่ละบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจ คอยสอนและให้คำแนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง เอาใจใส่หรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการสื่อสาร และมีเทคนิคในการมอบหมายงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องประกอบด้วย

- 1) การเป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรม (Role Modeling)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivating)
- 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- 4) การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)
- 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
- 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) เสนอองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยปัจจัย

3 ประการ ดังนี้

1) การมีบุคลิกภาพที่น่านับถือหรือการสร้างบารมี (Charisma) เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างการยอมรับ ความศรัทธา และความภาคภูมิใจจากผู้อื่น เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามยอมรับและเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าสามารถจะนำผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้

2) การยอมรับความแตกต่างของตัวบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคล การเห็นคุณค่าของผู้อื่น และพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเหมาะสม และยกย่องชมเชยให้ความยอมรับเชื่อถือและไว้วางใจเมื่อผู้ตามทำงานได้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจต่อตัวผู้นำ เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร และพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิด ทบทวน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เปลี่ยนมุมมองให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายแทนการมองเป็นเรื่องยุ่งยาก รับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตาม และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือให้แก้ไขปัญหาด้วยตัวเองโดยจะแนะแนวทางอย่างมีเหตุผลเมื่อต้องการให้เปลี่ยนแปลงแนวคิดในการแก้ไขปัญหของผู้ตาม คุณลักษณะนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดรอบคอบก่อนปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบไว้หลากหลาย ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio มีรายละเอียดครอบคลุมเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ จึงเลือกใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Schein (1992) เชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบฐานคติ ทักษะคติ โดยรวมของคนในองค์กร อันเกิดจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาของพนักงานเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและแก้ไขปัญหขององค์กร จนสามารถใช้ได้ผลดีจนเป็นที่ยอมรับ และกลายเป็นแนวทางปฏิบัติต่อกันไป

Robbins (1997) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทุกคนในองค์กรปฏิบัติเหมือนกัน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้น อันเกิดจากการผสมผสานระหว่างเจตคติของบุคคล ความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน และการกระทำของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กร

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ

วิเชียร วิทย์อุดม (2551) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการดำรงชีวิตโดยรวมของสมาชิกในองค์กร เป็นมาตรฐานเพื่อให้ทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร

สนารัตน์ กลิ่นชื่น (2556) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนความคิด ความรู้สึก ที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่ม ที่เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ของคนในองค์กร

ดลฤดี ปานดวง (2562) นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนเกี่ยวกับความดี ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติในรูปแบบเดียวกัน มีการเรียนรู้จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคต ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ความหมายของการเรียนรู้

Bloom (1959) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร เกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะคต ค่านิยม และความชำนาญในการปฏิบัติ

วารินทร์ รัตมีพรหม (2542) ได้ให้นิยามการเรียนรู้ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่มี

ทิศนา แคมมณี (2548) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือสิ่งเร้าเพื่อสนองความต้องการของตนเอง ทำให้เผชิญหรือสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) ระบุว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเข้าใจความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยประสบการณ์

ดวงพร หวานเย็น (2556) ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ของคนอันเกิดจากประสบการณ์

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้สรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างค่อนข้างถาวร ทั้งความรู้ ความเข้าใจ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ทักษะคต ค่านิยม และความชำนาญในการปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสนองความต้องการของตนเอง และเพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ หมายถึง แบบแผนเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคต ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร อันเกิดจากประสบการณ์และความรู้ขององค์กร เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและประสบความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัวขององค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ดังที่ ซัจจันนัต ธรรมจินดา (2563)

กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมร่วมขององค์กรที่ช่วยกำหนดบรรยากาศในการทำงาน และกำหนดพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการขององค์กร ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามที่ความต้องการนั้นจะต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างต่อเนื่องจึงประสบความสำเร็จ โดย Daniel Denison (1990) เสนอว่า ผู้รับบริการจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรเกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อปรับปรุงการให้บริการที่ตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป องค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อในการปรับตัวก็คือการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ซึ่ง พิชาย รัตนดิถ ฌ ฎเก็ด (2552) เสนอเพิ่มเติมถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้ 1) มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง 3) นำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงการทำงาน 4) ฝ่ายต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี 5) มีการสนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ 6) ให้ความสำคัญกับการสรุปทเรียนในการทำงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่าย่าอื่นทำอะไบบ้าง

Peter Senge (1990) มองว่าในยุคโลกาภิวัตน์ สิ่งที่ได้เปรียบในการแข่งขันคือความสามารถและอัตราความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดยได้เสนอลักษณะที่สะท้อนความบกพร่องในการเรียนรู้ และหลักแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ความบกพร่องในการเรียนรู้ ประกอบด้วยลักษณะ 7 ประการ ได้แก่

(1) การยึดติดกับตำแหน่ง โดยมองว่าตนเองทำงานภายใต้ระบบที่ตนเองไม่มีอิทธิพลใด ๆ ต่อองค์กรเลย จึงสนใจเฉพาะงานของตนเองและรับผิดชอบเฉพาะงานในส่วนที่ตนเองต้องทำเท่านั้น จนทำให้ยึดติดกับตำแหน่งงานที่เป็นอยู่ การเน้นแต่งานที่เป็นภารกิจเฉพาะของตนเองทำให้มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในภาพรวมที่เกิดขึ้นน้อยมาก หากผลลัพธ์ออกมาไม่ดี จะไม่คิดหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร แต่จะคิดว่าคงมีใครสักคนที่ไม่ดี

(2) การไม่ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง เป็นผลสืบเนื่องจากการยึดติดจากตำแหน่ง และการไม่มองอย่างเป็นระบบหรือเป็นองค์รวม กล่าวคือ จะมองไม่เห็นว่าการกระทำของตนเองมีผลต่อสิ่งอื่นหรือผู้อื่นอย่างไร แต่เมื่อการกระทำนั้นมีผลเสียสืบเนื่องกลับที่ตน ก็จะเข้าใจผิดคิดไปว่าปัญหานี้เกิดจากผู้อื่นหรือจากภายนอก ความบกพร่องนี้ทำให้ไม่สามารถหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกันสืบเนื่องกันทั้งภายในและภายนอก

(3) มายาภาพของการทำหน้าที่เชิงรุก การทำงานเชิงรุกคือการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยากและท้าทาย การลงมือทำทันทีโดยไม่รอผู้อื่น และการแก้ปัญหาก่อนที่ปัญหาจะกลายเป็นวิกฤติ แต่หากการ

กระทำนั้นก้าวร้าวต่อศัตรูภายนอกจะถือเป็นการทำงานเชิงรับ เพราะการทำงานเชิงรุกที่แท้จริงมาจากการเข้าใจปัญหาที่แท้จริง อันเกิดจากวิธิตัดที่เป็นระบบ โดยไม่มีอารมณ์ความรู้สึกที่ก้าวร้าวมาเกี่ยวข้อง

(4) การยึดติดกับเหตุการณ์ เป็นการยึดติดกับเหตุการณ์ระยะสั้นและเชื่อมโยงเหตุการณ์ในเชิงเหตุและผล จนลืมทำความเข้าใจที่มาและสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระยะยาว ซึ่งหากคนในองค์กรยึดติดกับเหตุการณ์ระยะสั้น การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ทำได้เพียงคาดการณ์ก่อนที่มันจะเกิดเพื่อสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม แต่จะไม่สามารถเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ได้

(5) การขาดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปที่อาจกลายเป็นภัยคุกคามในอนาคตทำให้ขาดการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงควรใส่ใจในเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเช่นเดียวกับเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพิจารณากระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดเพื่อประเมินแนวโน้มที่จะกลายเป็นภัยคุกคามในอนาคต

(6) มายาภาพของความเจ๋ง การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง แต่สิ่งนี้จะกลายเป็นปัญหาเมื่อเราไม่มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับผลสืบเนื่องในระยะยาวจากการตัดสินใจ ซึ่งการวิเคราะห์ปัญหาที่สำคัญที่สุดขององค์กรและเป็นปัญหาที่ซับซ้อนจะต้องใช้หลายฝ่ายวิเคราะห์ร่วมกัน ทั้งนี้หากทุกฝ่ายต่างยึดติดกับปัญหาของฝ่ายตนเองก็จะเกิดผลเสียแก่องค์กรได้

(7) นิทานปรัมปราของทีมจัดการ ทีมจัดการจะถูกคาดหวังให้ค้นหา วินิจฉัย วิเคราะห์ และเสนอแนวทางในการจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กร ทั้งนี้หากทีมจัดการห่วงภาพลักษณ์ความสามัคคีของทีม ไม่แสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งต่อสาธารณะหรือในประเด็นที่ไม่เห็นด้วย จะทำให้มีแนวโน้มเกิดความล้มเหลวสูงเมื่อต้องแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

หลักแห่งการเรียนรู้ มี 5 ประการ ประกอบด้วย

(1) การคิดเชิงระบบ เป็นการเปลี่ยนวิธิตัดจากการคิดแบบแยกส่วนเป็นการคิดแบบองค์รวม หลักสำคัญคือ การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมากกว่ามองความสัมพันธ์ของเหตุผลแบบเส้นตรง และเป็นการมองกระบวนการมากกว่าการมองภาพนิ่ง

(2) การเป็นนายแห่งตน เป็นการเรียนรู้ เติบโต และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้ตนเองประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของผู้ที่เป็นนายแห่งตนได้แก่ รู้เป้าหมายของตนเอง มีทัศนคติและมุมมองในแง่บวก เรียนรู้วิธีรับมือและทำงานร่วมกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แสวงหาความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง ลึกซึ้ง และมีความถูกต้องมากขึ้น มีความสามารถในการเชื่อมโยงกับทุกสิ่งแต่ไม่ละทิ้งคุณลักษณะพิเศษของตนเอง และมีสำนึกของการเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์ที่ยิ่งใหญ่ แต่ไม่หวังไปควบคุม

(3) ตัวแบบแห่งจิต หมายถึง แบบแผนทางความคิดในระดับฐานคติ ที่ส่งผลต่อวิถีคิดและวิถีปฏิบัติ สามารถพัฒนาตัวแบบแห่งจิตได้โดยการพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง และทักษะการสืบถาม เป็นสิ่งที่ทำให้ตระหนักรู้ถึงความคิดของเราอย่างชัดเจน และเปิดกว้างเพื่อรับฟังและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น

(4) วิทยาลัยน์ร่วม เป็นการตกผลึกทางความคิดและความรู้สึกร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะกลายเป็นพลังในการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีความหวังและความฝันร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์องค์กร โดยมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความกล้าหาญที่จะฝ่าฟันอุปสรรค

(5) การเรียนรู้ของทีม เป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้เกิดพลังร่วม สิ่งสำคัญคือการสนทนาด้วยความ เป็นมิตร ประารถนาดีต่อกัน จริงใจ และปราศจากอคติ เพื่อสร้างและพัฒนาความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติงานประสานกลมกลืน ลดความขัดแย้งในทีม

Marsick and Watkins (1996) ได้เสนอองค์ประกอบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้ร่วมกับการทำงาน เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเติบโตต่อไป โดยเป็นการเรียนรู้จากปัญหา ความท้าทาย และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานผ่านการตั้งคำถามและผลสะท้อนกลับ (Reflection) จากผู้อื่น อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

วงจรการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำงาน โอกาสในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยการทบทวนประสบการณ์ที่ผ่านมา ได้แก่ พิจารณาส่งที่กำลังเผชิญ ประเมินกับประสบการณ์ที่ผ่านมา และประเมินบริบทปัจจุบัน เพื่อการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม ก่อให้เกิดทักษะ ความรู้ และแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นจากการกระทำ และสุดท้ายคือการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งที่คาดการณ์ไว้และที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ เพื่อใช้วางแผนในอนาคตต่อไป ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเหล่านี้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่แฝงอยู่ในวงจรการแก้ปัญหาทุกขั้นตอนนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ของแต่ละคนขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ลักษณะการเรียนรู้และการฝึกอบรมที่ผ่านมา เช่น บางคนเรียนรู้ได้ดีจากการกระทำ บางคนเรียนรู้ได้ดีจากการอ่านหรือการฟัง เป็นต้น หัวข้อในการเรียนรู้ เช่น สิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในหัวข้อนี้มีอะไรบ้าง รวมทั้งองค์กรได้บอกสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องรู้หรือไม่ และบอกหรือไม่ว่าการเรียนรู้นั้นช่วยในแนวทางอาชีพของเขาอย่างไร ทั้งยังรวมถึงการศึกษาของบุคคล ทรัพยากรที่มี เช่น เวลา เงิน และเครื่องมือในการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงควรสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพื่อช่วยให้บุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย การเข้าร่วมในทีม การพัฒนาและฝึกอบรม การสอนงานหรือการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (on the job training) เป็นต้น

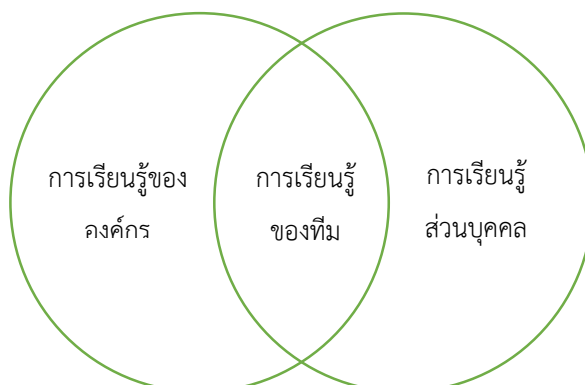
2. ส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Promote Inquiry and Dialogue) คือ การที่คนในองค์กรมีทักษะในการแสดงความคิดเห็น สามารถรับฟังมุมมองของผู้อื่น สามารถสอบถาม มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการทดลอง

คำว่า “ซักถาม” (Inquiry) หมายถึง การสนทนาที่บุคคลจะสำรวจความคิด ตั้งคำถาม และแสดงพฤติกรรมผ่านการพูดคุย โดยการพูดคุยนั้นจะสะท้อนสิ่งที่คิด และเป็นกุญแจสำคัญในการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้การซักถามที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความอยากรู้อยากเห็นแบบเปิดใจ (open-minded curiosity) ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความคิดและเหตุผล จึงจะสามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีขึ้นและเกิดข้อเท็จจริงที่ถูกต้องได้ Marsick and Watkins (1993) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการสนทนาซักถามที่ดีไว้หลายข้อ เช่น

- ควรแลกเปลี่ยนความคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อสัตย์ต่อกัน
- ไม่ควรทำลายความท้าทายหรือความพยายามของผู้อื่น
- ควรแสดงความคิดเห็นและรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจก่อนที่จะตอบสนอง
- ควรปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน เช่น พุดจาสุภาพ รักษาหน้าผู้อื่น และส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวก
- ควรสื่อสารกันด้วยความเอาใจใส่และซื่อสัตย์ต่อกัน

3. ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaborating and Team Learning) เป็นทักษะความร่วมมือในการทำงานผ่านการตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน มีทีมงานที่บริหารจัดการด้วยตัวเอง เรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงานจริง

การเรียนรู้ของทีมนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ ความรู้นั้นอาจจะแบ่งปันหรือไม่แบ่งปันก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ แต่เมื่อทีมมีการเรียนรู้ใหม่เกิดขึ้น ความรู้นั้นจะขยายออกไปทั่วทั้งองค์กรจากผู้ร่วมทีม การเรียนรู้ของทีมนั้นจึงเป็นกุญแจสำคัญที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ส่วนบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์การเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ขององค์กร
ที่มา : ดัดแปลงจาก ตัวแบบการเรียนรู้ของทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของ อิศรา ชวเจริญพันธ์ อมรรัตน์ แพรดดอก และศิริตต์ ศรีละออ, 2551, 17)

จากภาพ อธิบายได้ว่าการเรียนรู้ของทีมที่เหลื่อมทับกัน จะเป็นตัวเชื่อมการเรียนรู้ส่วนบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น

สิ่งที่มีส่วนช่วยในการเรียนรู้ของทีม มี 2 ปัจจัย ได้แก่

1) ปัจจัยด้านทีม (Team-Factors) ส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีม ประกอบด้วย

1.1) การเห็นคุณค่าของทีม (Appreciation of Teamwork) คือ การเปิดกว้างทางมุมมอง และความคิดที่แตกต่างของทีม ระดับที่ทีมประเมินบุคคล และวิธีที่ทีมสร้างการประสานความร่วมมือกันของสมาชิก

1.2) โอกาสในการแสดงออกของบุคคล (Opportunity for Individual Expression) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น สนทนาแลกเปลี่ยน และแสดงออกในกิจกรรมของทีม

1.3) หลักการดำเนินงาน (Operating Principles) เป็นการสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และโครงสร้างของทีม เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อการสร้างความสัมพันธ์และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

2) ปัจจัยด้านองค์กร (Organization Conditions) เป็นสิ่งที่มีผลต่อการนำการเรียนรู้ของทีม ไปขยายผลสู่การเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย

2.1) การสนับสนุนการทำงานของทีมงาน (Support of The Operation of Team) โดยเน้นที่ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง เช่น ทีมมีอิสระและเวลาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ดี

หรือไม่ รวมถึงมีการรับฟังข้อเสนอแนะที่แตกต่างหรือท้าทายจากแนวปฏิบัติเดิมที่เป็นอยู่จากทีมอย่างไร

2.2) การสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน (Support for Working Across Functional, Divisional and Hierarchy Tasks) เป็นการสะท้อนถึงวิธีการที่องค์กรแบ่งปันค่านิยม และวิธีการทำงานข้ามระดับและข้ามสายงาน และข้ามหน่วยงาน ซึ่งเป็นต้นแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

4. การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning) เป็นระบบที่รวบรวมองค์ความรู้ในระดับองค์กรเพื่อการแบ่งปันความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีทั้งขั้นสูงและขั้นพื้นฐานเป็นเครื่องมือ

องค์กรควรมีระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ผ่านกระบวนการทำงาน เพื่อให้ความรู้เหล่านั้นอยู่กับองค์กร และเกิดการพัฒนา ต่อ ยอด ความรู้ต่อไป ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลให้เข้าถึงสะดวก การให้รางวัล และการให้การรับผู้ที่มีการเรียนรู้ การพัฒนา และการแบ่งปันสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากนี้ ควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ การมีโครงข่ายข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และรวมถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ที่ทำให้การติดต่อสะดวก รวดเร็ว

5. การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People Toward a Collective Vision) โดยการให้อำนาจในระดับบุคคลในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ เป็นการเปิดโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการคิด การเรียนรู้ ในงานที่ได้รับมอบหมาย ฝึกให้มีการตั้งเป้าหมายและองค์กรก็ให้การสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้รางวัลเมื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา และพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้อำนาจที่ดีจะต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ ไว้วางใจ รู้สึกปลอดภัย และไม่รู้สึกว่าถูกลดทอนอำนาจ

6. การเชื่อมต่อกับองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment) คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับบริบทภายนอกที่อาจจะส่งผลต่อองค์กร ทั้งในระดับบุคคล สังคม และโลก เช่น การสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร การคำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร การคำนึงถึงลูกค้า การคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

7. การสร้างภาวะผู้นำในการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) เป็นการสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร คอยกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และการปฏิบัติ พัฒนาความรู้ ใช้ความรู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ดึงศักยภาพของแต่ละคนมาทำงานร่วมกัน คิดค้นรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ

David A. Garvin (1998) มองว่าการสร้างรากฐานแห่งการเรียนรู้หรือการสร้างรากฐานวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผล จะต้องหลอมรวมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในการดำเนินงานประจำวัน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการสร้างกรอบให้ทุกคนมีหลักคิดและใส่ใจกับรายละเอียดมากขึ้นกว่าเดิม หลักคิดและวิธีการที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การวินิจฉัยปัญหาด้วยวงจร PDCA ของ Dr.Edwards W. Deming การตัดสินใจด้วยข้อมูลตามแนวคิดที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริง (fact-based management)” และการใช้เครื่องมือทางสถิติที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น กราฟ แผนภูมิ หรือแผนภาพแสดงสาเหตุและผลลัพธ์ เพื่อจัดระเบียบข้อมูล และหาข้อสรุป

2. การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ เป็นการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ เกิดจากโอกาสและความต้องการพัฒนา ต่อยอด หรือขยายองค์ความรู้ ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหา การทดลองมี 2 รูปแบบ ได้แก่ การทดลองที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องหรือการปรับปรุง/พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยจะต้องทุ่มเทในการทำงาน เรียนรู้สิ่งใหม่และนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน มีสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้มากกว่าสิ่งที่ต้องเสียไป ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบและควบคุมให้อยู่ในขอบเขตแต่ขณะเดียวกันก็ไม่ขัดขวางความคิดสร้างสรรค์ด้วยการลงโทษเมื่อเกิดความล้มเหลว โดยผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการทดลองด้วย เช่น วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์กระบวนการ การออกแบบงาน เทคนิคการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น และการทดลองที่ไม่มีใครเหมือน เป็นการทดลองที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต โดยองค์กรต้องทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมาพร้อมทั้งประเมินผลอย่างเป็นระบบ และบันทึกไว้เป็นบทเรียนที่สามารถเปิดเผยและทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก กระบวนการนี้เรียกว่า “Santayana Review” มาจากคำพูดของ George Santayana ที่ว่า “ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอ” นั่นเพราะความรู้ที่เกิดจากความล้มเหลวเป็นครูที่ดีที่สุดและมีส่วนสำคัญของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกรอบความคิดที่ทำให้องค์กรรับรู้คุณค่าของความล้มเหลวที่เป็นประโยชน์ (productive failure)

ตรงข้ามกับความสำเร็จที่จะเป็นตัวบ่อนทำลายหากสิ่งนั้นเป็นไปได้ด้วยดีแต่ไม่สามารถรู้ได้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น เป็นการมองไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ การศึกษาแนวปฏิบัติและวิธีการทำงานขององค์กรอื่น กระบวนการ Steal Ideas Shamelessly (SIS) หรือการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติกับองค์กรอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าหรือเป็นผู้นำ (Benchmarking) การสนทนากับลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มีความรู้ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และความคิดเห็นจากลูกค้าในการให้บริการ รวมถึงการติดตามผลการให้บริการหรือผลผลิตขององค์กรจากกลุ่มผู้ใช้ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพต่อไป ทั้งนี้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรเปิดรับความคิดจากภายนอก ฟังอย่างตั้งใจ และเปิดรับสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

5. การถ่ายทอดความรู้ เพื่อไม่ให้ความรู้กระจุกตัวอยู่ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการเผยแพร่ ได้แก่ การจัดทำรายงาน การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และการจัดฝึกอบรม ซึ่งแต่ละอย่างมีข้อดีข้อเสียต่างกันไป เช่น การทำรายงาน และการเยี่ยมชม เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมาก แต่การถ่ายทอดความรู้ที่มีรายละเอียดปลีกย่อยหรือซับซ้อนก็ยากที่จะสื่อสารให้คนที่ไม่มีประสบการณ์ตรงรับรู้และเข้าใจได้ ดังนั้น การเข้าไปหาประสบการณ์ด้วยตนเองจะเป็นวิธีที่มีประโยชน์มากกว่าเรียนรู้จากสิ่งที่อ่านหรือฟัง นั่นก็คือ การหมุนเวียนงาน ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวว่า องค์ความรู้ในองค์กรจะไม่เกิดขึ้นถ้าคนในองค์กรไม่ใฝ่เรียนรู้ ดังนั้น การสร้างความสามารถในการเรียนรู้จึงเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเสนอแนวทางการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) สิ่งสำคัญของบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายของตนเองว่าจะไปสู่จุดใดในอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ อย่างต่อเนื่อง

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร จะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “No Commitment, No Involvement” อันหมายถึง “ถ้าไม่ได้ร่วมคิดก็จะไม่เกิดการร่วมกันทำ”

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้งานร่วมกันเป็นทีมตามแนวทาง Action Learning หรือทำไปปรับปรุงไป โดยเป็นการหารือหรือสรุปงานร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ ทุกครั้งที่ปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไปให้ดีกว่าครั้งนี้ เรียกว่า After Action Review (AAR)

กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. **การจูงใจ** การเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของการจูงใจ เพราะการกระตุ้นจากการจูงใจทำให้เกิดแรงขับและผลักดันให้เกิดการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการ ถ้าระดับการจูงใจมีมาก แรงขับก็จะสูง แต่ถ้าระดับการจูงใจมีน้อยแรงขับก็จะต่ำไปด้วย

2. **เป้าหมาย** การเรียนรู้ต้องมีเป้าหมายหรือเป้าประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางหรือสิ่งที่ต้องการไปให้ถึง การจูงใจจะเป็นตัวผลักดันให้ไปถึงเป้าหมาย ดังนั้น การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

3. **สิ่งเร้าที่มีอยู่** สิ่งเร้าจะเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย หากสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขาดสิ่งเร้าที่ดี อาจจะทำให้การเรียนรู้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

4. **อุปสรรค** เป็นสิ่งขัดขวางไม่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น เมื่อมีอุปสรรคเกิดขึ้น จะต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือปรับตัวเพื่อเอาชนะผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. **กิจกรรม** เป็นการกำหนดงานต่าง ๆ ที่ต้องทำเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดกิจกรรมจะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marsick and Watkin มีรายละเอียดครอบคลุมเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้อองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marsick and Watkin จำนวน 6 องค์ประกอบ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ โดยไม่นำองค์ประกอบที่ 7 การสร้างภาวะผู้นำในการเรียนรู้ มาศึกษาเนื่องจากมีรายละเอียดส่วนใหญ่ซ้ำกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

ความเป็นมาของสมรรถนะ (competency)

สมรรถนะ (competency) มีจุดเริ่มต้นในปี ค.ศ.1960 โดย David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เสนอบทความทางวิชาการถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะที่ดีของบุคคลในองค์กร (excellent performer) กับระดับทักษะความรู้ความสามารถไว้ว่า การวัดไอคิว (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เพียงพอที่จะสะท้อนให้เห็นความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลที่แท้จริงได้ (เทื่อน ทองแก้ว, 2550)

ในปี ค.ศ.1970 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ให้บริษัทแมคเบอร์ (McBer) ปรับปรุงแบบทดสอบการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ทดแทนแบบทดสอบเก่าซึ่งคัดเลือกคนที่มีคะแนนสูงแต่ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550) McClelland ในนามของบริษัทแมคเบอร์จึงได้พัฒนาแบบทดสอบที่

เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประเมินหาสิ่งที่แตกต่างของกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) และเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) โดย McClelland เรียกสิ่งที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า competency หรือสมรรถนะนั่นเอง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)

สมรรถนะได้รับความสนใจจากนักวิชาการเพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางจากบทความเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist ในปี ค.ศ.1973 โดยบทความได้กล่าวว่า สมรรถนะ (ประกอบด้วยคุณลักษณะหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในงานได้ดีกว่าไอคิว (IQ) สิ่งที่สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ “ผู้ที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมีสมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2553)

ต่อมาปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” ซึ่งได้ใช้คำว่า “competencies” เป็นคนแรก โดยให้นิยามว่าเป็นความสามารถหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่จะทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (दनัย เทียนพุด, 2545)

ในปี ค.ศ.1994 Gary Hamel และ C. K. Prahalad เขียนหนังสือชื่อ “Competing for The Future” โดยเสนอแนวคิดสำคัญที่เรียกว่า Core Competencies หมายถึง ความสามารถหลักที่จะต้องมีการทำงาน เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรบางอย่าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการขององค์กร (เทียน ทองแก้ว, 2550) ปัจจุบันองค์กรเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิด Core Competencies เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น จากการสำรวจของบริษัท Bain & Company บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546 อ้างถึงใน เทียนทองแก้ว, 2550) แสดงให้เห็นว่า Core competency มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ จึงทำให้มีการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้น

สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายของบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนจะแพร่หลายไปสู่หน่วยงานของไทยทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. บริษัท ซีพี ออลล์ และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

ความหมายของสมรรถนะ (competency)

หลังจากบทความเรื่อง “Testing for competence rather than for intelligence” ของ McClelland ที่เผยแพร่แนวคิดของสมรรถนะ ทำให้นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศให้ความสนใจอย่างกว้างขวางและศึกษาเรื่อยมา โดยให้ความหมายของสมรรถนะไว้ดังนี้

McClelland (1993 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2545) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลโดยจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลนั้น ๆ สร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้ได้ผลที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดได้

Parry (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2547 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2550) ให้นิยามสมรรถนะว่าเป็นองค์ประกอบ (Cluster) ของกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน โดยจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานบุคคลนั้น ๆ สามารถวัดผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถเสริมสร้างขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนา

ดนัย เทียนพุด (2543 อ้างถึงใน ปุณณวัชร นาคเงิน, 2558) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะคือ คุณลักษณะที่มีในตัวบุคคล และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานหรือผลงานที่มีคุณค่าสูง

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2550) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น สอดคล้อง และเหมาะสมกับองค์กร โดยสามารถระบุได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีคุณลักษณะเด่นหรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งคือสามารถระบุสาเหตุที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะอะไร

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547) ได้สรุปความหมายสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งแสดงออกจากพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละคนที่สามารถวัดและสังเกตได้

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่าเป็น “ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ” โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในทุกตำแหน่งงานจะมีการกำหนดลักษณะงาน รับผิดชอบ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ในตำแหน่งงานนั้น ๆ กรณีคนที่มาดำรงตำแหน่งนั้นสามารถทำได้ดีไม่มีข้อบกพร่อง เรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะตรงกับงานในตำแหน่ง แต่หากทำไม่ได้ ขาดตกบกพร่อง หรือมีปัญหามากมาย เรียกว่าคนนั้นขาดสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นหรือ Incompetency

เทียน ทองแก้ว (2550) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ “สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า”

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ของแต่ละคน เป็นขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งงานนั้นต้องมี หรืออีกมุมคือ สมรรถนะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์นั่นก็คือผลงาน (Output) โดยใช้ KPIs ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) หรือเรียกว่า KSA ที่คาดหวังจากตำแหน่งงานนั้น ๆ

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าที่กำหนดไว้

Woodruff (1991 อ้างถึงใน ปุณณวัชร นาคเงิน, 2558) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย คือ 1) เป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และ 2) เป็นกลุ่ม (Set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยในความหมายแรกจะสื่อถึงขอบข่ายของงานที่บุคคลนั้นต้องบรรลุผลสำเร็จ (Area of Competence) ส่วนความหมายที่สองนั้นสื่อถึงมิติของพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างผลงาน

Boam and Sparrow (1992 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549) ได้นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และ ทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนด

Mirabile (1995 อ้างถึงใน เพียงจิต บุญโต, 2547; สีมา สีมานัน, 2548 อ้างถึงใน พชรินทร์พร ภู่อภิลิทธิ, ระจิตรา ศุภดิกลักษณ์, อนงค์ ไต้วัลย์ และวัชรภรณ์ชัยวรรณ, 2557) เสนอว่า สมรรถนะ

คือ ลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ ได้แก่ แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเอง

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2549) เสนอว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถหรือพฤติกรรม (Attributes) ของบุคคลที่ จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือในการทำงานหนึ่งๆ จะต้องรู้หรือมีข้อมูล และจะต้องรู้ว่า จะทำงานนั้นต่อไปอย่างไร ควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของคน ในองค์กร (Superior Performer) เป็นอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะ ใดสมรรถนะหนึ่งได้ ส่วนใหญ่จะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ อื่น ๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี จะต้องสามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยจะต้องมีความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (อาจจะต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และมี คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดหนุน ช่วยเหลือผู้อื่น หากขาดองค์ประกอบเหล่านี้แล้ว ก็ ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีได้

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2549 อ้างถึงใน ประพันธ์ พ่วงปรีชา, 2550) กล่าวไว้ว่าสมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attribute) ของ บุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้อย่าง มั่นใจ

จากที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้นั้น โดยสรุปแล้วสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจ แนวคิด ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ ข้อมูลหรือเนื้อหาหรือความรู้เฉพาะด้านในเรื่องที่ต้องรู้ เป็น ความรู้ที่เป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจำเป็นต่องานที่รับผิดชอบ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่าง คล่องแคล่วว่องไว รวมถึงการใช้ความคิดในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ และใช้ความรู้ในการวาง

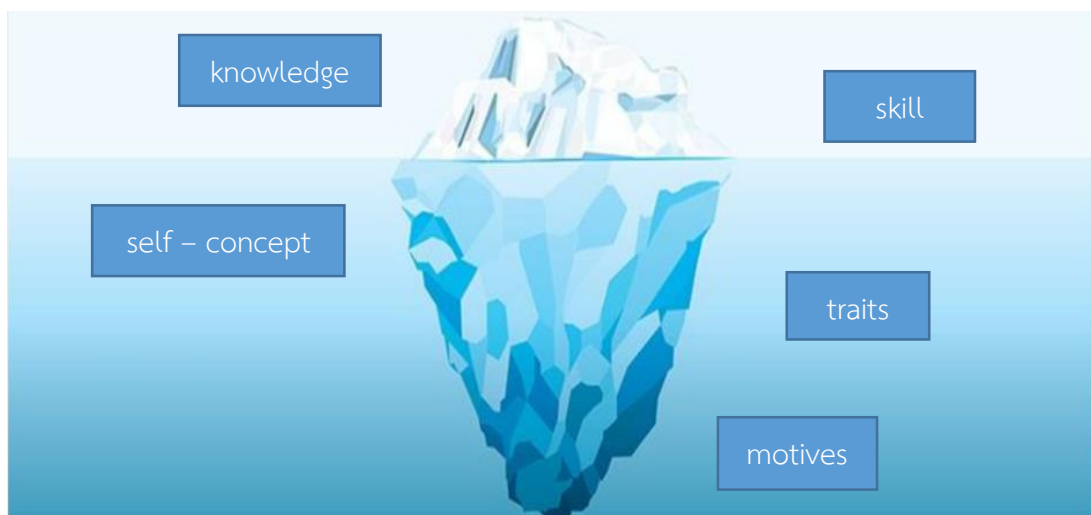
แผนการจัดการอย่างเป็นเหตุเป็นผล ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเช่น ทักษะการเชื่อมโยง ต้องคิดว่าจะเชื่อมโยงอย่างไรให้โลหติดเป็นเนื้อเดียวกัน เป็นเส้นตรงสวยงาม ไม่ทำลายผิวส่วนอื่น เป็นต้น

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ ทศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน (Self image) หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้ เช่น คนที่ชอบโต้แย้ง มักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ก้าวร้าว เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นคุณลักษณะทั้งทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน รวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ (motives) หรือแรงขับภายใน เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะกระตุ้นหรือเป็นแรงขับให้บุคคลคิดหรือแสดงพฤติกรรมออกมา เป็นสิ่งที่ผลักดัน ชี้ทาง และเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือการถอยออกจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น เช่น คนที่มีแรงผลักดันใฝ่ผลสัมฤทธิ์สูง จะชอบทำงานยาก ๆ หรือจะพยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเต็มไปด้วยความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางตรงกันข้าม คนที่เป็นคนเฉื่อยชา จะชอบทำงานง่าย ๆ สบาย ๆ เป็นต้น

โดยปัจจัยทั้ง 5 ส่วนดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2

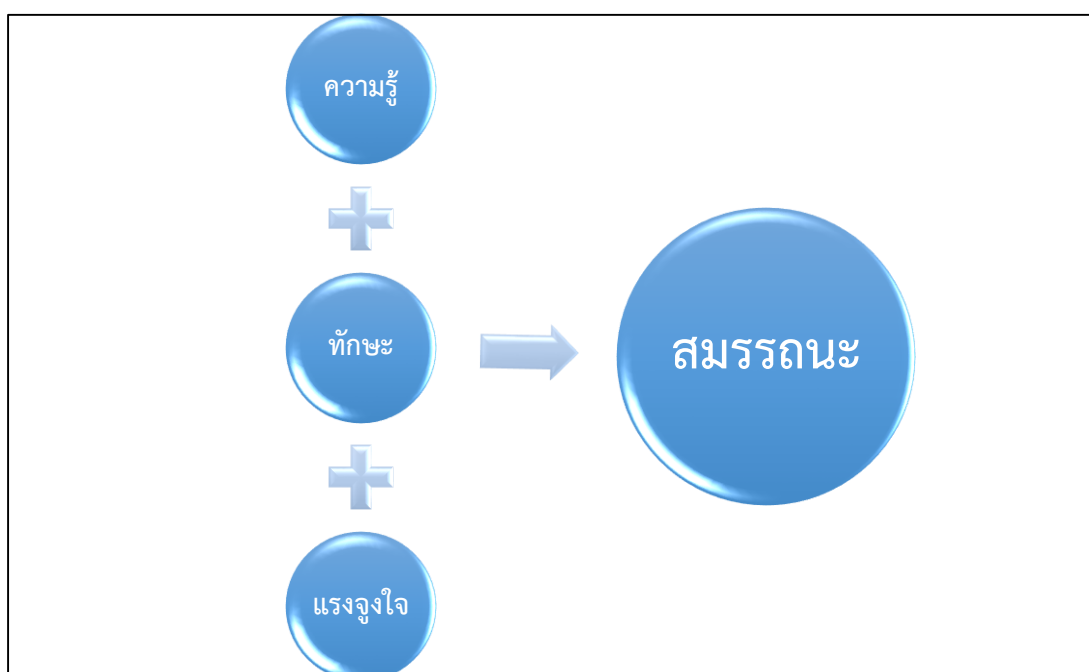


ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ

ที่มา : ดัดแปลงจาก องค์ประกอบสมรรถนะ ของ เทียน ทองแก้ว (2550)

ในส่วนที่เป็นยอดภูเขาน้ำแข็ง คือ ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) จะสามารถมองเห็นได้ง่าย สามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษา การฝึกอบรม สัมมนา หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motives) จะพัฒนาได้ยากกว่า และต้องสังเกตจากพฤติกรรม การแสดงออก เมื่อเผชิญกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motives) สามารถพัฒนาได้ และใช้เวลาในการพัฒนาจากประสบการณ์ที่จะค่อย ๆ หล่อหลอมให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง

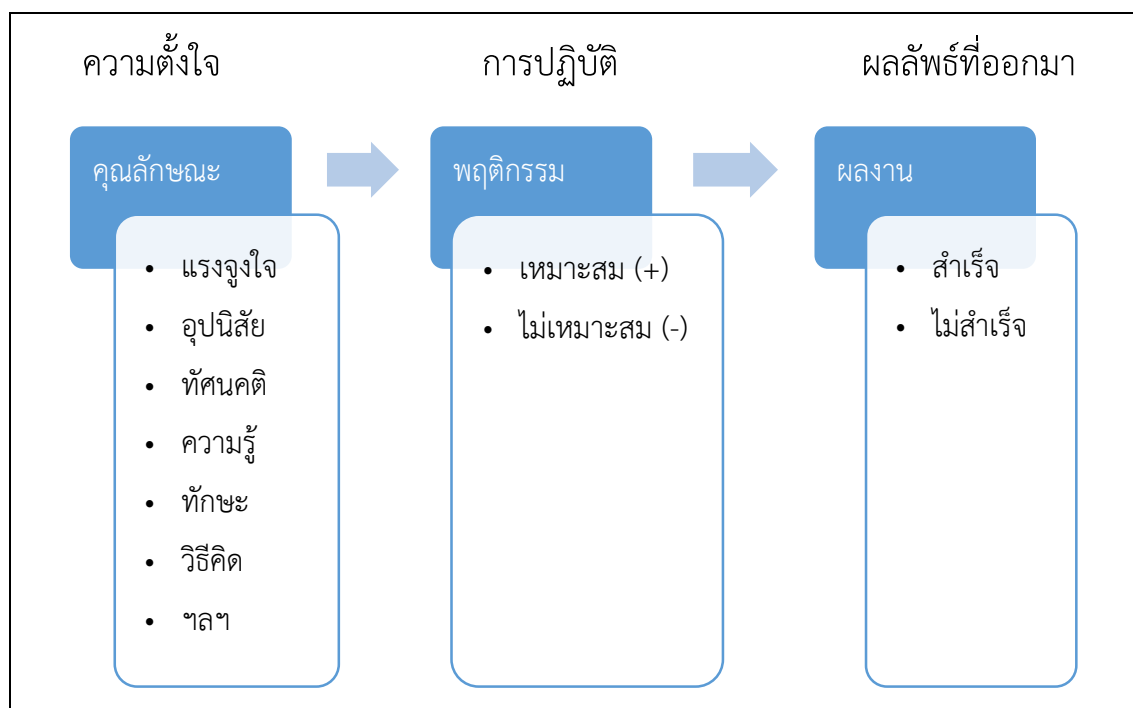
Parry ได้นำองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland มาปรับโดยรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motives) เข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า **คุณลักษณะ (attributes)** ดังนั้นเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะในบางครั้งจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ (2560) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยตามความเห็นของ McClelland (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547 อ้างถึงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2550) สมรรถนะเป็นส่วนที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ
ที่มา : ดัดแปลงจาก องค์ประกอบสมรรถนะ ของ เทื่อน ทองแก้ว (2550)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ หากเป็นความรู้ ทักษะ หรือแรงจูงใจ อย่างใดอย่างหนึ่งจะไม่ใช่สมรรถนะ เว้นแต่หากนำมาประยุกต์ใช้กับงานจนประสบผลสำเร็จจึงถือว่าเป็นสมรรถนะ เช่น ความรู้ความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดถือเป็นความรู้ แต่การนำความรู้นั้นมาพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดราคาได้นั้นถือเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ หรือความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

อึ้งจางตี้ คังคาสวีตี้ (2550) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบของสมรรถนะมาอธิบายความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของสมรรถนะต่อการปฏิบัติงานไว้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของสมรรถนะต่อการปฏิบัติงาน

ที่มา : ดัดแปลงจาก กระบวนการทำงานโดยทั่วไปของคน ของ อึ้งจางตี้ คังคาสวีตี้ (2550)

จากภาพได้แสดงถึงความเชื่อมโยงของสมรรถนะกับกระบวนการทำงานตามปกติทั่วไปของคน กล่าวคือ เมื่อได้รับมอบหมายงานก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จได้ผลงานออกมา ซึ่งผลงานที่ได้อาจจะออกมาดีหรือไม่ก็นั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหรือสมรรถนะของคนนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ในส่วนของความรู้ และทักษะ สามารถ

มองเห็นได้ง่าย และสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่าคุณลักษณะที่พัฒนาได้ยากกว่า โดยต้องสังเกตจากพฤติกรรม การแสดงออกเมื่อเผชิญกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และแรงจูงใจ (motives) ทั้งนี้สมรรถนะในแต่ละบุคคลจะแสดงออกมาให้เห็นทางพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2549) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ประโยชน์ต่อบุคลากร (Operators)

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนเรื่องใด และต้องพัฒนาสมรรถนะเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐานหรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ในตำแหน่งนั้นอย่างไร และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเอง และแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย
2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล
3. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

1. สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร แปลงสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน
2. เป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และนำไปใช้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. นำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ประโยชน์ต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3. ใช้เป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ได้อธิบายประโยชน์ของสมรรถนะ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดย Core competency จะช่วยสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่เร่งให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ดังนี้

- ช่วยในการสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กร

- ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กรได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (Recruitment) ดังนี้

- ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น เพราะบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น หรือไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

- ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ

- ลดค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

- ช่วยลดเวลาและทรัพยากรในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

- ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน ดังตัวอย่าง

“มีบริษัทแห่งหนึ่งได้นำเอาระบบ competency มาใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน วิธีการคือจะเริ่มสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่มาสัมภาษณ์ตั้งแต่เริ่มเข้าผ่านป้อม รปภ. ด้านของพนักงานต้อนรับ ถ้าตำแหน่งสัมภาษณ์นั้นต้องการคุณลักษณะเรื่องการควบคุมอารมณ์ ทั้ง รปภ. และพนักงานต้อนรับ จะทดสอบผู้สมัครรายนั้นเพื่อดูว่าเขามีคุณลักษณะที่ต้องการหรือไม่ โดยการทวนประสาทให้เขาเกิดอารมณ์ และเมื่อสัมภาษณ์ ผลออกมาว่าผู้สมัครคนนั้นมีความสามารถตรงตามที่ต้องการ และมีประสบการณ์ตรง แต่บริษัทไม่รับเข้าทำงาน เพราะ รปภ. และพนักงานต้อนรับบอกว่าเขาสอบตกเรื่องการควบคุมอารมณ์ และตำแหน่งงานนี้ถือว่าคุณลักษณะเรื่องการควบคุมอารมณ์ถือเป็นเรื่องที่สำคัญ

เหตุผลที่บริษัทเชื่อ รปภ. และพนักงานต้อนรับ เนื่องจาก รปภ. คือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปลอมตัวไป ส่วนพนักงานต้อนรับคือหัวหน้าแผนกสรรหาปลอมตัวไปเช่นกัน”

3.2 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development) ดังนี้

- เป็นแนวทางในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

- นำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan) โดยการประเมินความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งงานนั้น ๆ กับความสามารถจริงที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นมี (Competency Gap)

- ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการนำ competency ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มาใช้ในพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.3 ใช้ในการเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่งงาน (Promotion) ดังนี้

- ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านระบบการคิด

- ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับหรือปรับตำแหน่ง โดยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากคุณสมบัติว่าคนนั้นทำงานในตำแหน่งเดิมอยู่นาน ทำงานเก่ง ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริต จึงเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าเป็นการตอบแทน แต่ความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อน

ตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแยะ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน”

3.4 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าทำงาน (Rotation) โดยประเมินความสามารถของผู้ที่ย้ายไปกับตำแหน่งที่จะย้ายไปว่ามีหรือไม่มี competency ใดบ้าง เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะหากย้ายคนที่มีความสามารถไม่เหมาะสม จะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้

3.5 ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance Appraisal) โดยทำให้ทราบว่าความสามารถใดบ้างที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป

3.6 ใช้ในการบริหารผลตอบแทน (Compensation) ดังนี้

- ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการจ้างพนักงานใหม่ โดยกำหนดอัตราผลตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับความสามารถ แทนการกำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษา
- ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่าสมรรถนะมีประโยชน์ทั้งต่อบุคลากร และองค์กร โดยจะเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็น เป็นแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับองค์กร และระดับรายบุคคล เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมรรถนะเชิงพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้กำหนดสมรรถนะเชิงพฤติกรรมการปฏิบัติราชการไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยนครศรีธรรมราช พ.ศ.2554 ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย สมรรถนะ 3 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนทุกตำแหน่งทั้งองค์กรจะต้องมี ดังนี้

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (2) บริการที่ดี
- (3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

- (5) การทำงานเป็นทีม
- (6) อื่น ๆ ตามที่ ก.บ.ม. กำหนด

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดสมรรถนะเฉพาะร่วม สำหรับสายสนับสนุนวิชาการไว้ 4 คุณลักษณะ ดังนี้

- (1) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (2) การสร้างสัมพันธภาพ
- (3) ความเข้าใจผู้อื่น
- (4) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

ทั้งนี้ ได้ให้บุคลากรกำหนดสมรรถนะตามสายงานเพิ่มเติมอีกอย่างน้อย 2 คุณลักษณะ ตามความเหมาะสมกับประเภทและตำแหน่ง

3. สมรรถนะทางการบริหาร เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) วิสัยทัศน์
- (3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- (4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- (5) การสอนงานและการมอบหมายงาน
- (6) การควบคุมตนเอง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ โดยใช้รายละเอียดและระดับของสมรรถนะตามแนวทางที่ ก.พ.อ. กำหนด ส่วนค่าระดับที่คาดหวังในสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งกำหนดโดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) รายละเอียดดังนี้

สมรรถนะหลัก

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนา งาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด
- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่
- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดถวาระ
- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือ ความพยายามอย่างมาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ
- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ
- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของ ผู้รับบริการ

3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจโครงสร้างองค์กร

- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่างๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร

- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำทำให้บรรลุผลได้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร

- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร

- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวมตลอดจนปัญหา และโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแล รับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ
- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและทำที่ตามภารกิจ

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้
- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ และรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม
- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งาน สำเร็จ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผล สำเร็จ

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของ สถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผล

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

1. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การใฝ่หาเพิ่มพูนความรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงความสามารถ และศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งกระตุ้น จูงใจผู้อื่นให้ ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่ เกี่ยวข้อง

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจาก แหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
- รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่ เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงาน อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของคน

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
- หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้ศึกษามา ปรับใช้กับการทำงาน

- สั่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต
- ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้นั้นไปปรับใช้ในการทำงานของหน่วยงาน

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญใน งานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

- มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเติบโตขององค์กร

2. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building) หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน

- สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน
- ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด**
- สร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด
 - เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น
- ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม**
- ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน
 - เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
- ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตร**
- สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
- ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และรักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรในระยะยาว**
- รักษาความสัมพันธ์ฉันมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตามแต่ ยังอาจมีโอกาที่จะติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

3. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสถานะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร

- เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด

- เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีหน้า ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อกับ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง

- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง

- เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย

- สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้

- เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น
- ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น

- เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น
- เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่าง ถูกต้อง

4. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ

- เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ

- แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ
- มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ

- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย
- จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง

- ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือ ความต้องการของตนเอง
- ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือ แสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

- เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ โดยรวม
- เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

สมรรถนะทางการบริหาร

1. สถานะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วน ราชการ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด

- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลาตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้
- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ
- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม

- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น
- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน

- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน
- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนราชการ
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ

- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น
- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร

- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ลุล่วง
- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและ ความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ของส่วนราชการอย่างไร

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร

- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้
- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

- โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กรเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ

- ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ

- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่ง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ
- คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ของส่วนราชการได้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : รู้และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความ รับผิดชอบ ของหน่วยงานอย่างไร

- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการ ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจ ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร
- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้

- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้

- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ ตนดูแลรับผิดชอบ
- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนด แผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ภาครัฐ หรือส่วนราชการ
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ภาครัฐ

- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ ภาครัฐโดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม
- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยน นั้นเกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน

- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน

- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันใน สาระสำคัญอย่างไร
- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร

- วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ
- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) หมายถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน
- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี

ศักยภาพ

- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง
- ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา

แสดง ความสามารถในการทำงาน

- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรค

ต่อการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงาน

และการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบใน ส่วนราชการ

- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ

6. การควบคุมตนเอง (Self Control) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือ เผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ใน สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

- ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี

- รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยง ต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้อ้อยที่วาจา หรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ

- รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่นความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่าง สงบ
- สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทาง อารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ

- ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ
- ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มี อารมณ์ที่สงบลงได้

จากการศึกษาสมรรถนะเชิงพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยเลือกใช้อำนาจประกอบของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เฉพาะสมรรถนะร่วมมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนทุกคนจะต้องมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2553 โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Mott ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยใช้วิธีการหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ โดยนำผลเฉพาะด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีลักษณะคล้ายตามกันที่ได้จากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกรายด้าน กับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่เป็นภาพรวม ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในแต่ละด้าน และในภาพรวม มาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน กลุ่ม

ตัวอย่าง เป็น ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 275 คน เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม 4 ชุด ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (ใน 5 ด้าน คือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม โครงสร้างและกฎระเบียบ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม) แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) และแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ได้แก่ บุคลิกภาพ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และภาวะผู้นำ) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน ใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางตรงข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นิธิพร ลิ้มประเสริฐ (2557) ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ โดยเลือกผู้ตอบที่ทำงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ศึกษาคือแบบสอบถาม

ผ่าน Website มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด เท่ากับ 0.967 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ใช้สถิติทดสอบวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา (2559) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 46 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู รวมทั้งสิ้น 276 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้อนุมานสถิติด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะหลักของครูในภาพรวมได้ร้อยละ 81.6 เรียงลำดับตามอิทธิพลของการส่งผลเป็นรายด้าน ดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการบริการที่ดี

อนงค์ ไต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิสิตธิ์ (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 9 คณะ คณะละ 30 คน รวมเป็น 270 คน โดยวิธีการเลือกแบบ Quota Sampling เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ในทุกด้าน จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4

ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม และการปรับตัวก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ตามเช่นกัน

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2562) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 : กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ต กลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต ประจำปี 2560 จำนวน 19 แห่ง เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 345 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane และแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงจากตำแหน่งงาน ได้แก่ นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกเทศมนตรี/รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล/ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาเทศบาล/สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และหัวหน้าฝ่ายงานในสำนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์จากค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐานด้วย t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ จะเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคประเทศไทย 4.0 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับองค์กรสู่ยุคประเทศไทย 4.0 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับด้านเปิดกว้าง และสามารถเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในระดับปานกลาง ($r=0.54$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ กับด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.64$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ กับด้านมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง ในด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ($r=0.70$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r=0.68$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($r=0.62$) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($r=0.67$)

ศศิธร ยติรัตนกัญญา (2558) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคาเมรอน (Cameron) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เขาวณี พันธธุลาภะ (2560) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ประชากรเป็นบุคลากรทุกประเภทที่สังกัด สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 82 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

จำสิบเอก กิตติคุณ ฐิตโสเมกุล (2560) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสังกัดหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 342 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่มีผลต่อตัวแปรตามคือประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ด้าน สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ด้าน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้

ตลฤดี ปานดวง (2562) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงงานน้ำตาลในจังหวัดสุพรรณบุรี ประชากรเป็นเจ้าหน้าที่โรงงานน้ำตาล ในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 275 คน ใช้วิธีการเก็บตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร และแบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ

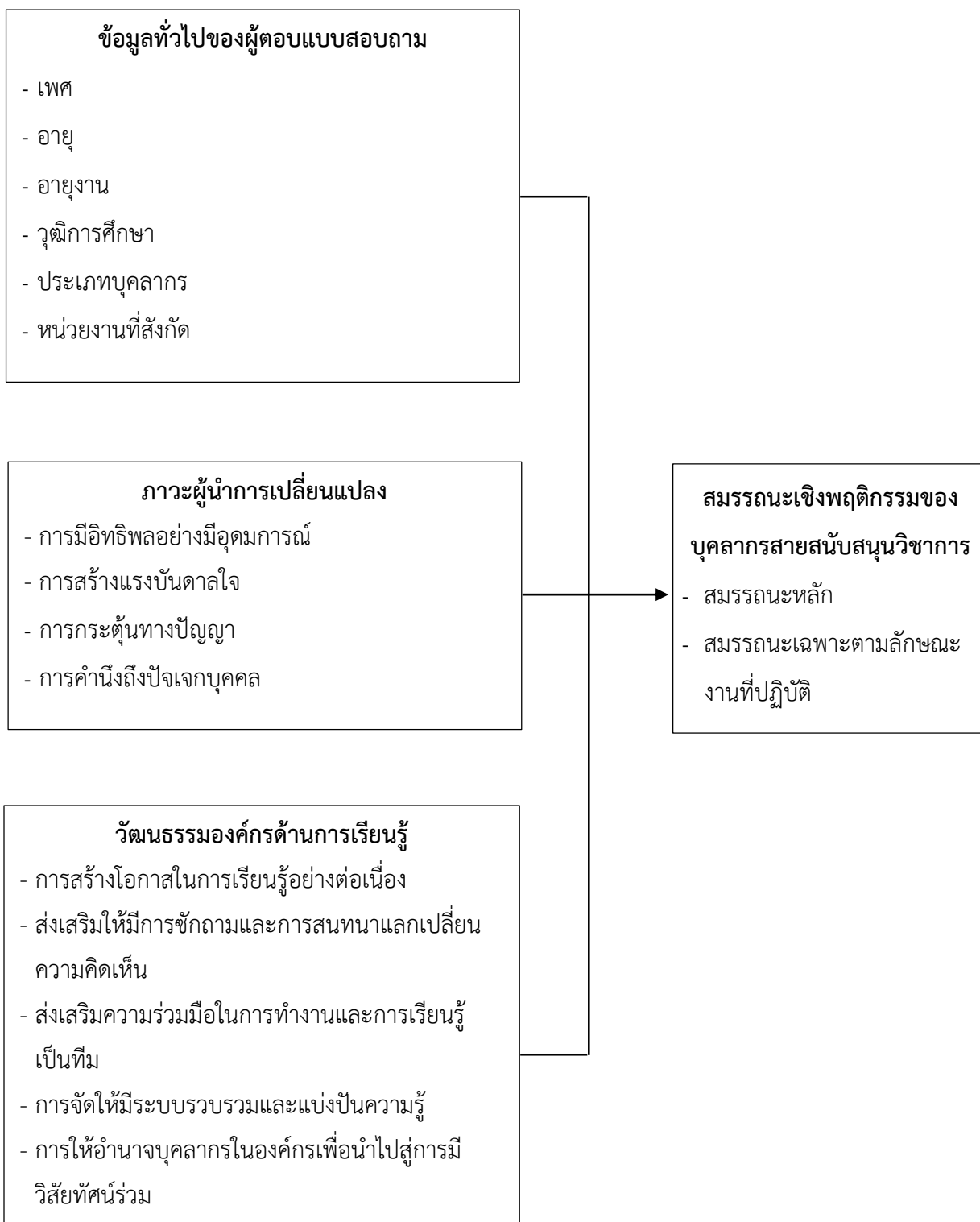
วิเคราะห์เชิงอนุมานใช้การทดสอบค่าที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ค่า F ในการหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Scheffé's และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงงานน้ำตาล ในจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับต่ำ ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ธนัช สังขพันธ์ (2562) ศึกษาการจัดการองค์ความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ และลูกจ้างโรงงานเภสัชกรรมทหารศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการ และลูกจ้าง โรงงานเภสัชกรรมทหารฯ จำนวน 283 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่องการจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงานเภสัชกรรมทหารฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น (Independent variable)

ตัวแปรตาม (Dependent variable)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยในแต่ละแบบ ประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

- 1.1 ประชากร บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 370 คน (ข้อมูลสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ประจำปี การศึกษา 2563 ข้อมูล ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564)
- 1.2 ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 191 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช หน่วยงานภายในระดับคณะ สำนัก/สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน จำนวน 10 คน โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัยซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

- 2.1 เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- 2.2 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- 2.3 มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับของวัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้ และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร ประเภทตำแหน่ง (ปฏิบัติการ บริหาร หรืออื่น ๆ) และหน่วยงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อหน่วยงานหน้าหน่วยงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้ ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Marsick and Watkin (1997) จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ 5) การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม และ 6) การเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชกำหนดไว้ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี

3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ในส่วนของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างสัมพันธภาพ 3) ความเข้าใจผู้อื่น และ 4) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 - 4 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scal) ตามแบบของ Likert มี 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าอยู่ในระดับใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชให้ดียิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป โดยถามในประเด็นต่อไปนี้ คือ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร ประเภทตำแหน่ง (ปฏิบัติการ บริหาร หรืออื่น ๆ)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาใน 3 ประเด็น ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และคำถามปลายเปิดแนวคิดอื่นๆ ต่อการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. กำหนดกรอบเพื่อสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการจัดเก็บข้อมูล โดยกำหนดขอบข่ายของแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา เขียนนิยามเชิงปฏิบัติจากแนวทางการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3. ร่างแบบสอบถามตามกรอบความคิดให้ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัย เป็นแบบสอบถามชนิดมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scal) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert โดยมีข้อคำถามจำนวน 64 ข้อ จำแนกตามประเด็นเนื้อหาได้ดังนี้

- 1) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 21 ข้อ แบ่งเป็น
 - ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 6 ข้อ
 - ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ข้อ
 - ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 5 ข้อ
 - ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 6 ข้อ
- 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ จำนวน 34 ข้อ แบ่งเป็น
 - ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ จำนวน 6 ข้อ
 - ด้านส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จำนวน 6 ข้อ
 - ด้านส่งเสริมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ
 - ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 ข้อ
 - ด้านการกระจายอำนาจ จำนวน 5 ข้อ
 - ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน จำนวน 5 ข้อ
 - ด้านการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ
- 3) ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรม จำนวน 9 ข้อ แบ่งเป็น
 - สมรรถนะหลัก จำนวน 5 ข้อ
 - สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ

4. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำตรวจสอบเนื้อหา และภาษาที่ใช้

5. ปรับปรุงแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา 2 คน และด้านการวัดและประเมินผล 3 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ทั้งฉบับ โดยวิธีหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00

6. หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าเป็นข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งกำหนดความคิดเห็นไว้ดังเกณฑ์ของ Riviovelli and Hambleton (1997)

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

7. นำผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ ได้ข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 21 ข้อ แบ่งเป็น
 - ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 8 ข้อ
 - ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 3 ข้อ
 - ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 4 ข้อ
 - ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 6 ข้อ
- 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ จำนวน 33 ข้อ แบ่งเป็น
 - ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ จำนวน 7 ข้อ
 - ด้านส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จำนวน 5 ข้อ
 - ด้านส่งเสริมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ
 - ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 ข้อ
 - ด้านการกระจายอำนาจ จำนวน 4 ข้อ
 - ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน จำนวน 5 ข้อ
 - ด้านการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ
- 3) ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงพฤติกรรม จำนวน 18 ข้อ แบ่งเป็น
 - สมรรถนะหลัก จำนวน 10 ข้อ
 - สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ จำนวน 8 ข้อ

8. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้ไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ ภาษา คำชี้แจงต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์หาคุณภาพความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 3.1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.970
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.946
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.836
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.853
- ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.919
2. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	.939
- ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้	.873
- ด้านส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	.864
- ด้านส่งเสริมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม	.713
- ด้านการจัดการความรู้	.788
- ด้านการกระจายอำนาจ	.869
- ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการทำงาน	.892
3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรม	.954
- สมรรถนะหลัก	.902
- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	.926
รวม	.969

จากตาราง 3.1 พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.969 โดยค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าตั้งแต่ 0.713 ถึง 0.970 ซึ่งจากผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach ตัวแปรทุกด้านมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.700 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาใช้ศึกษาได้ (อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2558)

9. ปรับปรุงแก้ไขข้อความในแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทดลองใช้ และนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้
 - 1.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย
 - 1.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ถึงบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการด้วยตนเอง โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสแกน QR Code หรือ Short link เพื่อตอบแบบสอบถามออนไลน์
 - 1.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความครบถ้วน และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อขอความร่วมมือในการวิจัย
 - 2.2 ผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) พร้อมนัดหมายวันสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
 - 2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นเวลา 1-2 ชั่วโมง ต่อ 1 คน ด้วยตนเอง
 - 2.4 สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ของแต่ละราย เพื่อนำไปใช้ในการสังเคราะห์ข้อมูลต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยการแยกข้อมูลตามเพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร (แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่จ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ส่วนกลุ่มที่จ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้ ประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัยตามสัญญา ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างโครงการ) และหน่วยงาน (แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ดังนี้ 1) หน่วยงานวิชาการ ได้แก่ คณะ และบัณฑิตวิทยาลัย 2) หน่วยงานบริหารจัดการ ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี และ 3) หน่วยงานสนับสนุนและบริการ ได้แก่ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา) โดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และบรรยายประกอบตาราง
- 1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวม เพื่อต้องการทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เมื่อหาค่าได้แล้ว นำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยวิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2543) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวม เพื่อต้องการทราบระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เมื่อหาค่าได้แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยวิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2543) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

1.4 แบบสอบถามตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยวิธีหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวม เพื่อต้องการทราบระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เมื่อหาค่าได้แล้วนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการ

ประเมิน โดยวิธีการแปลผลตามเกณฑ์สัมบูรณ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2543) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด

- 1.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสามารถในการพยากรณ์การมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน คือ ความสามารถในการพยากรณ์การมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และความสามารถในการพยากรณ์การมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. การสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
 - ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูล ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
 - 2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
 - 2.2 จำแนกและจัดระบบข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ
 - 2.3 สังเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น
 - 2.4 การนำเสนอข้อมูล
 - 1) แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์โดยการแยกข้อมูลตามอายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร และโดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และบรรยายประกอบตาราง
 - 2) แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย ใน 3 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
 - 1.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC)
 - 1.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 2.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 และแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1 มาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูล
 - 2.2 หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อหาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และระดับและระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1
 - 2.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร และหน่วยงานที่สังกัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะงานที่ปฏิบัติ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2
 - 2.4 การบรรยายเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 มาสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำเสนอปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ใน 3 ประเด็น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูล นำเสนอรายละเอียดข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้
 - ตอนที่ 4 ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 - ตอนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย
 - 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้
 - 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
3. ผลการวิจัยแบบผสมผสาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
SE _{est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
F	หมายถึง	สถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ
t	หมายถึง	สถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที
Sig.	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE _b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์
*	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการส่งแบบสอบถามถึงบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชทุกคน โดยสามารถตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code หรือ Short link ทั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 191 ชุด มีข้อมูลภาพรวมทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ งาน วุฒิการศึกษา ประเภทบุคลากร และหน่วยงาน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	44	23.20
หญิง	146	76.80
2. อายุ		
20-29 ปี	27	14.44
30-39 ปี	73	39.04
40-49 ปี	66	35.29
50 ปี ขึ้นไป	21	11.23

ตาราง 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. อายุงาน		
1 – 10 ปี	116	62.70
11 – 20 ปี	47	25.40
21 – 30 ปี	18	9.70
31 – 40 ปี	4	2.20
4. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	11.77
ปริญญาตรี	127	67.91
สูงกว่าปริญญาตรี	38	20.32
5. ประเภทบุคลากร		
กลุ่มจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และ ลูกจ้างประจำ)	118	62.11
กลุ่มจ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้ (พนักงาน มหาวิทยาลัยตามสัญญา ลูกจ้างชั่วคราว และ ลูกจ้างโครงการ)	72	37.89
6. หน่วยงานที่สังกัด		
หน่วยงานวิชาการ (คณะ/บัณฑิตวิทยาลัย)	43	22.50
หน่วยงานบริหารจัดการ (สำนักงานอธิการบดี)	113	59.20
หน่วยงานสนับสนุนและบริการ (สำนักวิทยบริการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา)	35	18.30
รวม	191	100

หมายเหตุ อายุงาน ต่ำสุด = 1 ปี สูงสุด = 39 ปี ค่าเฉลี่ย = 10.07 S.D. = 7.708

จากตาราง 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.80 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 23.20 อยู่ในช่วงอายุ 30 – 39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.04 และอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.23 มีอายุงานระหว่าง 1 – 10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.70 และอายุงานระหว่าง 31 – 40 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.20 มีการศึกษาระดับ

ปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.91 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.77 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นประเภทจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ) คิดเป็นร้อยละ 62.11 และประเภทจ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้ (พนักงานมหาวิทยาลัยตามสัญญา ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างโครงการ) คิดเป็นร้อยละ 37.89 โดยสังกัดหน่วยงานบริหารจัดการ (สำนักงานอธิการบดี) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.20 และหน่วยงานสนับสนุนและบริการ (สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา) น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.30

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการวิเคราะห์การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช วิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวมรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ามีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน	3.88	0.795	มาก	5
2. หัวหน้าได้ถ่ายทอดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายสำคัญในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.79	0.895	มาก	8
3. หัวหน้าสามารถบริหารจัดการและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	3.83	0.908	มาก	7
4. หัวหน้ามุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน	4.01	0.868	มาก	1
5. หัวหน้ามีศีลธรรม และจริยธรรม	3.99	0.790	มาก	2
6. หัวหน้าทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	3.96	0.810	มาก	3
7. ความมั่นใจในหัวหน้าว่าสามารถแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้	3.91	0.941	มาก	4
8. การยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของหัวหน้า	3.86	0.876	มาก	6
ระดับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวม	3.90	0.773	มาก	

จากตาราง 4.2 พบว่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หัวหน้ามุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ หัวหน้ามีศีลธรรม และจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) หัวหน้าทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และน้อยที่สุด คือหัวหน้าได้ถ่ายทอดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายสำคัญในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้าได้สร้างทัศนคติที่ดี คิดในแง่บวก หรือเห็นปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.85	0.872	มาก	1
2. หัวหน้าให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.79	0.982	มาก	2
3. หัวหน้าให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนด	3.79	0.905	มาก	2
ระดับการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม	3.80	0.870	มาก	

จากตาราง 4.3 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หัวหน้าได้สร้างทัศนคติที่ดี คิดในแง่บวก หรือเห็นปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ หัวหน้าให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนด และหัวหน้าให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ามีการจัดการและการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ/ขั้นตอน ชัดเจน	3.74	0.902	มาก	3
2. หัวหน้ามีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.76	0.899	มาก	2

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
3. หัวหน้า ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	0.931	มาก	1
4. หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.72	0.939	มาก	4
ระดับการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวม	3.76	0.859	มาก	

จากตาราง 4.4 พบว่าระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หัวหน้า ส่งเสริม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือ หัวหน้ามีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) หัวหน้ามีการจัดการและการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ/ขั้นตอน ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) และน้อยที่สุด คือ หัวหน้ากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	4.05	0.833	มาก	1
2. หัวหน้าเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา	3.85	0.906	มาก	4
3. หัวหน้ามอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม	3.89	0.829	มาก	3
4. หัวหน้ามีความสามารถในการสื่อสาร และมีเทคนิคในการมอบหมายงาน	3.83	0.829	มาก	5
5. หัวหน้ามีการสอนงาน ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ และสนับสนุน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย	3.79	0.905	มาก	6
6. หัวหน้า ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง	3.90	0.840	มาก	2
ระดับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวม	3.88	0.773	มาก	

จากตาราง 4.5 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หัวหน้ามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก. ($\bar{X} = .4.05$) รองลงมาคือ หัวหน้า ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) หัวหน้ามอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และน้อยที่สุดคือ หัวหน้ามีการสอนงาน ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ และสนับสนุน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.90	0.773	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.80	0.870	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.76	0.859	มาก
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.88	0.773	มาก
ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	3.85	0.767	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) และน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

การวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เป็นการวิเคราะห์การมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช วิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวมรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการ
สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรได้มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ	3.77	0.753	มาก	3
2. องค์กรมีการสอนงานหรือฝึกอบรมระหว่างทำงาน	3.52	0.869	มาก	7
3. องค์กรเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ	3.64	0.794	มาก	6
4. องค์กรสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.922	มาก	5
5. ผู้ปฏิบัติมีวิธีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเจอกับปัญหาใหม่ๆ โดยการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันควบคู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา	3.85	0.710	มาก	2
6. ผู้ปฏิบัติได้ประเมินผลการทำงานหลังจากเสร็จสิ้นแต่ละภารกิจทุกครั้ง เพื่อใช้วางแผนการทำงานในอนาคต	3.75	0.773	มาก	4
7. ผู้ปฏิบัติเกิดทักษะ ความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.93	0.696	มาก	1
ระดับด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.74	0.637	มาก	
โดยรวม				

จากตาราง 4.7 พบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้ปฏิบัติเกิดทักษะ ความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาคือ ผู้ปฏิบัติมีวิธีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเจอกับปัญหาใหม่ๆ โดยการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันควบคู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) องค์กรได้มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการสอนงานหรือฝึกอบรมระหว่างทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ด้านการส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การเปิดโอกาสให้สอบถาม/ซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา	3.92	0.770	มาก	5
2. การรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจก่อนจะแสดงความคิดเห็น	4.04	0.702	มาก	3
3. การแลกเปลี่ยนความคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อสัตย์ และเอาใจใส่	4.03	0.717	มาก	4
4. การปฏิบัติต่อคู่สนทนาด้วยความเคารพ เช่น พูดจาสุภาพ ให้เกียรติ และส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นต้น	4.13	0.750	มาก	2
5. การพูดคุยกับคนภายในหน่วยงานด้วยความเป็นมิตร และไม่ทำลายความท้าทายหรือความพยายามของผู้อื่น	4.17	0.763	มาก	1
ระดับด้านการส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยรวม	4.06	0.643	มาก	

จากตาราง 4.8 พบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การพูดคุยกับคนภายในหน่วยงานด้วยความเป็นมิตร และไม่ทำลายความท้าทายหรือความพยายามของผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ การปฏิบัติต่อคู่สนทนาด้วยความเคารพ เช่น พูดจาสุภาพ ให้เกียรติ และส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) การรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจก่อนจะแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) และน้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้สอบถาม/ซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) ตามลำดับ

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและ การเรียนรู้เป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.94	0.850	มาก	1
2. องค์กรสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน ข้าม ระดับ และข้ามหน่วยงาน	3.56	0.921	มาก	3
3. มีการตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน เพื่อดำเนินงาน โครงการร่วมกัน	3.55	0.955	มาก	4
4. มีทีมงานที่สามารถบริหารจัดการด้วยตัวเอง	3.45	0.916	ปานกลาง	6
5. สมาชิกในทีมงาน สามารถแสดงความคิดเห็น สนทนาแลกเปลี่ยน และแสดงในกิจกรรมของทีม	3.51	0.905	มาก	5
6. องค์กรมีความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันใน การปฏิบัติงานของทีมงานข้ามหน่วยงานที่ตั้งขึ้น	3.59	0.847	มาก	2
ระดับด้านการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน และการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวม	3.60	0.771	มาก	

จากตาราง 4.9 พบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาคือ องค์กรมีความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามหน่วยงานที่ตั้งขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) องค์กรสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน ข้ามระดับ และข้ามหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) และน้อยที่สุด คือ มีทีมงานที่สามารถบริหารจัดการด้วยตัวเอง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้

ด้านการจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบ	3.74	0.885	มาก	2
2. องค์กรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบ่งปัน ข้อมูลองค์ความรู้ ให้เข้าถึงสะดวก	3.68	0.819	มาก	3
3. องค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้	3.76	0.875	มาก	1
ระดับด้านการจัดให้มีระบบรวบรวมและ แบ่งปันความรู้โดยรวม	3.72	0.798	มาก	

จากตาราง 4.10 พบว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดให้มีระบบรวบรวม และแบ่งปันความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุดคือ องค์กรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) รองลงมาคือ องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการ ถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) และน้อยที่สุด คือองค์กรมีการเก็บรวบรวม ข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลองค์ความรู้ ให้เข้าถึงสะดวก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) ตามลำดับ

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรให้อำนาจในระดับบุคคลในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	3.87	0.807	มาก	2
2. องค์กรให้ความเคารพและไว้วางใจการบริหาร จัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกปลอดภัย และ ไม่รู้สึกว่าถูกลิดรอนอำนาจ	3.86	0.741	มาก	3
3. องค์กรเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความรู้ ความสามารถ ฝึกการตั้งเป้าหมาย เกิดการคิด การเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.89	0.790	มาก	1

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม (ต่อ)

ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
4. องค์กรให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา งานและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	3.46	0.922	มาก	4
ระดับด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวม	3.77	0.711	มาก	

จากตาราง 4.11 พบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความรู้ความสามารถ ฝึกการตั้งเป้าหมาย เกิดการคิด การเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาคือ องค์กรให้อำนาจในระดับบุคคลในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) องค์กรให้ความเคารพและไว้วางใจการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกปลอดภัย และไม่รู้สึกรู้ว่าถูกกลั่นแกล้งอำนาจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) และน้อยที่สุด คือ องค์กรให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. องค์กรสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างการ การทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)	3.59	0.889	มาก	4
2. องค์กรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร	3.59	0.918	มาก	4
3. องค์กรคำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร	3.60	0.935	มาก	3
4. องค์กรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การรับฟัง ความต้องการหรือความคาดหวัง การปรับปรุง การให้บริการ เป็นต้น	3.83	0.848	มาก	1

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
5. องค์กรดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3.82	0.790	มาก	2
ระดับด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม โดยรวม	3.68	0.781	มาก	

จากตาราง 4.12 พบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ องค์กรดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การรับฟังความต้องการหรือความคาดหวัง การปรับปรุงการให้บริการ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมาคือ องค์กรดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) องค์กรคำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และน้อยที่สุด คือองค์กรสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) และองค์กรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.74	0.637	มาก
2. การส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.06	0.643	มาก
3. การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม	3.60	0.771	มาก
4. การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้	3.72	0.798	มาก
5. การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.77	0.711	มาก
6. การเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม	3.68	0.781	มาก
ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้โดยรวม	3.76	0.624	มาก

จากตาราง 4.13 พบว่าระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาคือ การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) และน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช วิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายมิติ และโดยภาพรวม รายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเสร็จตามกำหนดเวลา โดยไม่มีข้อแก้ไข	3.90	0.669	มาก	2
2. ปรับปรุง/พัฒนา วิธีการทำงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.668	มาก	1
ระดับสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวม	3.93	0.629	มาก	

จากตาราง 4.14 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ปรับปรุง/พัฒนา วิธีการทำงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ ทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเสร็จตามกำหนดเวลา โดยไม่มีข้อแก้ไข อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะบริการที่ดี

สมรรถนะบริการที่ดี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว และถูกต้องตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.14	0.727	มาก	2
2. ให้บริการอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ไม่เลือกปฏิบัติ	4.21	0.709	มาก	1
ระดับสมรรถนะบริการที่ดีโดยรวม	4.17	0.686	มาก	

จากตาราง 4.15 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ให้บริการอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ไม่เลือกปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ ให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว และถูกต้องตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง	4.11	0.698	มาก	1
2. เข้าใจค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และข้อจำกัดขององค์กร	4.03	0.707	มาก	2
ระดับสมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการโดยรวม	4.07	0.663	มาก	

จากตาราง 4.16 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจองค์กรและระบบราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ เข้าใจค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และข้อจำกัดขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตาราง 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการต้อง	4.23	0.759	มาก	1
2. กล้ายืนหยัดเพื่อความถูกต้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้จะเสี่ยงต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.12	0.709	มาก	2
ระดับสมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมโดยรวม	4.17	0.685	มาก	

จากตาราง 4.17 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ กล้ายืนหยัดเพื่อความถูกต้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้จะเสี่ยงต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ และให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยดี เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.17	0.744	มาก	1
2. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้	3.99	0.750	มาก	2
ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยรวม	4.08	0.698	มาก	

จากตาราง 4.18 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ และให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยดี เพื่อให้งานประสบ

ความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตาราง 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.699	มาก	2
2. นำความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหลายๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.02	0.661	มาก	1
ระดับสมรรถนะการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยรวม	3.99	0.653	มาก	

จากตาราง 4.19 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า นำความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหลายๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือ ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

ตาราง 4.20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. สร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.706	มาก	2
2. รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม	4.12	0.701	มาก	1
ระดับสมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพโดยรวม	4.11	0.684	มาก	

จากตาราง 4.20 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะการสร้างสัมพันธภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ สร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น

สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่น	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อ สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง	4.07	0.726	มาก	1
2. รับฟังและเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อ ทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงจากพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึก	4.06	0.690	มาก	2
ระดับสมรรถนะความเข้าใจผู้อื่นโดยรวม	4.06	0.680	มาก	

จากตาราง 4.21 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความเข้าใจผู้อื่นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อ สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือ รับฟังและเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อ ทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงจากพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ตาราง 4.22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ

สมรรถนะความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. พึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4.19	0.732	มาก	2
2. ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.26	0.674	มาก	1
ระดับสมรรถนะความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการโดยรวม	4.23	0.672	มาก	

จากตาราง 4.22 พบว่าระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สมรรถนะความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมา คือ พึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ

ตาราง 4.23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
สมรรถนะหลัก	4.09	0.610	มาก
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.93	0.629	มาก
2. บริการที่ดี	4.17	0.686	มาก
3. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.07	0.663	มาก
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม	4.17	0.685	มาก
5. การทำงานเป็นทีม	4.08	0.698	มาก
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.10	0.599	มาก
1. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.653	มาก
2. การสร้างสัมพันธภาพ	4.11	0.684	มาก
3. ความเข้าใจผู้อื่น	4.06	0.680	มาก
4. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	4.23	0.672	มาก
ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมโดยรวม	4.09	0.592	มาก

จากตาราง 4.23 พบว่า ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ บริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) การสร้างสัมพันธภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) และน้อยที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ บริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ($\bar{X} = 4.07$) และน้อยที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมา คือ การสร้างสัมพันธภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) ความเข้าใจผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และน้อยที่สุด คือ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยทดสอบอิทธิพลระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และหน่วยงานที่สังกัด) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 5.1 วิเคราะห์อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะหลัก

การวิเคราะห์อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 4.24 อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

n = 191

	b	SE _b	β	T	Sig.
Constant	1.908	.262		7.291	.000**
เพศหญิง	-.174	.070	-.121	-2.496	.013*
อายุ 20 - 29 ปี	-.122	.152	-.070	-.801	.424
อายุ 30 - 39 ปี	-.112	.120	-.089	-.935	.351
อายุ 40 - 49 ปี	-.168	.107	-.131	-1.565	.119

ตาราง 4.24 อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (ต่อ)

	b	SE _b	β	T	Sig.
อายุงาน 1 – 10 ปี	-.195	.144	-.156	-1.353	.178
อายุงาน 11 – 20 ปี	.009	.146	.006	.059	.953
อายุงาน 21 – 30 ปี	.128	.163	.061	.785	.434
การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	-.398	.130	-.209	-3.062	.003**
การศึกษาระดับปริญญาตรี	-.095	.076	-.074	-1.256	.211
ประเภทบุคลากรกลุ่มจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ)	.084	.081	.067	1.042	.299
สังกัดหน่วยงานวิชาการ (คณะ/บัณฑิตวิทยาลัย)	.136	.099	.093	1.374	.171
สังกัดหน่วยงานบริหารจัดการ (สำนักงานอธิการบดี)	.112	.086	.090	1.298	.196
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.142	.062	.179	2.299	.023*
วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	.517	.079	.529	6.565	.000**

R = .781, R² = .611, SE_{est} = .39568, F = 19.711, Sig = .000

* ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชได้ มี 4 ตัวแปร โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรเพศ (หญิง) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.517 (b = .517), - 0.398 (b = -.398), -0.174 (b = -.174) และ - 0.142 (b = -.142) มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .529 (β = .529), -. 209 (β = -.209), -.121 (β = -.121) และ -.179 (β = -

.179) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.781 ($R = .781$) และสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้ร้อยละ 61.1 ($R^2 = .611$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ $+ .395$ ($SE_{est} = 0.395$)

ตอนที่ 5.2 วิเคราะห์อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

การวิเคราะห์อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 4.25 อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

	b	SE _b	β	T	Sig.
Constant	1.637	.256		6.382	.000**
เพศหญิง	-.110	.068	-.078	-1.612	.109
อายุ 20 - 29 ปี	.042	.149	.024	.281	.779
อายุ 30 - 39 ปี	-.047	.117	-.039	-.405	.686
อายุ 40 - 49 ปี	-.133	.105	-.105	-1.264	.208
อายุงาน 1 - 10 ปี	-.180	.141	-.147	-1.272	.205
อายุงาน 11 - 20 ปี	.023	.143	.016	.160	.873
อายุงาน 21 - 30 ปี	.154	.159	.075	.968	.334
การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	-.203	.128	-.108	-1.590	.114
การศึกษาระดับปริญญาตรี	-.051	.074	-.041	-.692	.490
ประเภทบุคลากรกลุ่มจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ)	.106	.079	.086	1.343	.181

ตาราง 4.25 อิทธิพลปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช (ต่อ)

	b	SE _b	β	T	Sig.
สังกัดหน่วยงานวิชาการ (คณะ/บัณฑิตวิทยาลัย)	.021	.097	.015	.216	.829
สังกัดหน่วยงานบริหารจัดการ (สำนักงานอธิการบดี)	.096	.084	.079	1.142	.255
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.048	.061	.061	.790	.430
วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	.649	.077	.675	8.403	.000**

R = .783, R² = .612, SE_{est} = .38777, F = 19.861, Sig = .000

** ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้เพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชได้ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.649 (b = .649) มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .675 ($\beta = .675$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.783 (R = .783) และสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้ร้อยละ 61.2 (R² = .612) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .388 (SE_{est} = 0.387)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จากหน่วยงานภายใน ระดับคณะ สำนัก/สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน และสถาบันวิจัยและพัฒนา โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposive Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัยซึ่งเป็น

บุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และ 3) มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.26 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	2	20.00
หญิง	8	80.00
2. อายุ		
20-29 ปี	-	
30-39 ปี	3	30.00
40-49 ปี	5	50.00
50 ปี ขึ้นไป	2	20.00
3. อายุงาน		
6 – 15 ปี	4	40.00
16 – 25 ปี	3	30.00
26 – 35 ปี	1	10.00
36 ปี ขึ้นไป	2	20.00
4. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	4	40.00
สูงกว่าปริญญาตรี	6	60.00
5. ประเภทบุคลากร		
กลุ่มจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และ ลูกจ้างประจำ)	10	100
กลุ่มจ้างด้วยงบประมาณเงินรายได้ (พนักงาน มหาวิทยาลัยตามสัญญา ลูกจ้างชั่วคราว และ ลูกจ้างโครงการ)	-	-
รวม	10	100

จากตาราง 4.26 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20 อยู่ในช่วงอายุ 40 – 49 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50 และอยู่ในช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20 มีอายุงานระหว่าง 5 – 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40 และอายุงานระหว่าง 25 – 35 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10 ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60 และระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นบุคลากรประเภทจ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ) คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และคำถามปลายเปิดอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และนำมาสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น ดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร โดยสรุปความคิดเห็นลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้ รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีวุฒิภาวะ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผลและทันท่วงที สามารถสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานได้หรือมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้ลูกน้องทุกคนเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสมอภาค มีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ปัญหาที่พบเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นในปัจจุบัน คือ เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีเป็นรักษาราชการ วิสัยทัศน์จึงไม่ชัดเจน ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสับสนกับนโยบายและแนวทางการบริหารงาน ซึ่งในประเด็นภาวะผู้นำนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“ขณะนี้ภาวะผู้นำองค์กร อยู่ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ซึ่งเป็นชุดรักษาราชการ แทนอธิการบดี จึงส่งผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารงาน เนื่องจากไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตัวจริง วิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรจึงไม่มีความชัดเจน ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความสับสนกับนโยบาย แนวทางการบริหารงาน และหากปล่อยไว้นานจะส่งผลกระทบทางด้านจิตใจ”

(ผู้ให้ข้อมูล 2)

“ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีแนวคิดในการพัฒนา รับฟังและร่วมกับแก้ปัญหาที่เจ้าหน้าที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้ให้ข้อมูล 3)

“ลักษณะภาวะผู้นำองค์กร ต้องมองการณ์ไกลและรอบด้าน สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็น จริงใจ”

(ผู้ให้ข้อมูล 4)

“ลักษณะภาวะผู้นำองค์กรต้องมีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะสูง มีความสามารถในการทำงานรอบด้าน ทั้งการปฏิบัติงานและการให้คำแนะนำ สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันถ่วงที สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ กล่าวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้ให้ข้อมูล 6)

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถสรุปได้ ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นตรงกันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยเห็นว่าการหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ในระดับบุคคลจะเป็นการเรียนรู้จากการสอนงาน ฝึกปฏิบัติ เข้าไปมีส่วนร่วม หรือปฏิบัติตามผู้ที่ประสบความสำเร็จในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการหรือพูดคุยสอบถามแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีแก้ปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีบ้างที่ไม่ยอมรับที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่ชอบเปลี่ยนแปลง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองโดยมีงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรทุกหน่วยงาน จัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Manage: KM) เวทีแบ่งปันความรู้ และรางวัล Good Practice สำหรับปัญหาที่พบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีช่องว่างเพิ่มขึ้น มีกิจกรรมร่วมกันทุกหน่วยงานน้อยลง ซึ่งในประเด็นนี้ มีตัวอย่างของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ ดังนี้

“วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่าย วัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร ในหน่วยงานเป็นการเรียนรู้แบบอย่างหรือปฏิบัติตามจากผู้ที่ประสบความสำเร็จในองค์กร”

(ผู้ให้ข้อมูล 5)

“วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้จาก พฤติกรรมเดิม ๆ โดยไม่ได้มีการยอมรับหรือยอมรับค่อนข้างน้อยที่จะเรียนรู้แบบใหม่ หรือแนวคิดใหม่ ๆ ควรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และค่อย ๆ ปรับทัศนคติการปฏิบัติงานแบบค่อยเป็นค่อยไป”

(ผู้ให้ข้อมูล 7)

“ดูจากคนก่อนๆ ว่าเค้าทำงานกันอย่างไร เพราะแต่ละที่มีวัฒนธรรมองค์กรไม่เหมือนกัน”

(ผู้ให้ข้อมูล 8)

“มุ่งเน้นให้บุคลากรเพิ่มความรู้ ความสามารถและศักยภาพ ทำให้สามารถบริหารจัดการ ตนเองได้ ส่งผลให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้ให้ข้อมูล 9)

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

จากการสรุปสาระสำคัญในการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชตรงกัน โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาตนเองทางด้านค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ และพัฒนาตนเองตามสาย งาน แต่ต้องการให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับและทดแทนอัตราตำแหน่งปัจจุบันที่จะเกษียณอายุ ราชการในอนาคต จัดให้มีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์การดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน รวมถึงการปรับปรุงแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินตามกลุ่มประเภทตำแหน่งงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังตัวอย่างจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การขึ้นตำแหน่งสายอาชีพ มหาวิทยาลัยควรขับเคลื่อนให้ขึ้นตำแหน่งบริหารโดยเร็ว เพื่อ เตรียมทดแทนตำแหน่งบริหารที่จะเกษียณ”

(ผู้ให้ข้อมูล 4)

“ควรพัฒนาควบคู่กันทั้งด้านทักษะการทำงาน พฤติกรรมส่วนบุคคล โดยพัฒนาคุณภาพงานไป พร้อมๆกับพัฒนาคุณภาพของบุคลากร”

(ผู้ให้ข้อมูล 7)

“ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการบริหารและพัฒนาบุคลากร”

(ผู้ให้ข้อมูล 9)

“มหาวิทยาลัยควรมีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง
สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนระดับชำนาญการบุคลากรสายสนับสนุน”

(ผู้ให้ข้อมูล 10)

4) ความคิดเห็นอื่นๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตนเอง โดยมี
แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองโดยสรุปดังนี้ วิเคราะห์ความสามารถหรือศักยภาพของ
ตนเองว่าจะต้องเสริมศักยภาพของตนเองด้านใด พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ
การเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดความผิดพลาดมาก่อนโดยนำปัญหาจากการทำงานในปีที่ผ่านมาไปปรับปรุง
การทำงานในปีต่อ ๆ ไปให้ดีกว่าเดิม การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน การคิดในแง่บวก
หาความสุขในการทำงานให้กับตนเอง พักผ่อนและดูแลตนเอง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างงานกับ
ชีวิต (Work-Life Balance) จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะจากความคิดเห็นของผู้ให้
สัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้ เวลาอาจจะเป็นอุปสรรคบ้าง เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่สามารถ
บริหารจัดการเวลาได้ตามกำหนด จึงไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง รวมถึงไม่ให้ความสำคัญ ขาดความ
กระตือรือร้น ทักษะ/แนวคิดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับ
แผนการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ใน
ประเด็นนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“เข้าร่วมอบรม สัมมนา ที่สามารถเพิ่มศักยภาพของเราได้ หากมีความสนใจในเรื่องใดที่
เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรืออยากหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะเข้าร่วมในกิจกรรมนั้นๆ”

(ผู้ให้ข้อมูล 1)

“การพัฒนาตนเองโดย 1) การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้การทำงานมี
ความเป็นระบบมากขึ้นและความสำเร็จลุล่วงไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และทันเวลามากยิ่งขึ้น 2) การ
เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดความผิดพลาดมาก่อน การลองผิดลองถูกเป็นสิ่งที่พัฒนาตนเองจนกลายเป็นคน
ที่เข้มแข็ง เป็นสิ่งที่คนอื่นไม่สามารถมีได้ นอกจากตัวเราเอง 3) พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน
อยู่เสมอ เท่ากับเป็นการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 4) หาความสุขในการทำงาน

ให้กับตนเอง หากเรามีความสุขกับการทำงาน เราจะมีความตั้งใจในการทำงาน ผลงานที่ออกมาจะพร้อมไปด้วยความเรียบร้อย ความถูกต้องแม่นยำและมีความละเอียดอ่อน และประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นเอง 5) การคิดในแง่บวก เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปรับทัศนคติ ความคิดและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเอง การคิดในแง่บวกในการทำงานจะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นงานที่เรากำลังทำ กับบุคคลอื่น หรือกับตัวเราเอง 6) พักผ่อนและดูแลตนเอง เป็นการผ่อนคลาย เช่น การออกกำลังกาย เพื่อช่วยลดความเครียดและช่วยเสริมสร้างความแข็งแรง การลาพักผ่อนไปเที่ยวกับครอบครัว เพื่อนๆ และคนที่เรารัก จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้”

(ผู้ให้ข้อมูล 2)

“หน่วยงานมีงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และอยากให้มีหน่วยจัดอบรมเพื่อขับเคลื่อนแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูล 3)

“การเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาจากการทำงานในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในปีต่อ ๆ ไปให้ดีกว่าเดิม เช่น จัดทำฐานข้อมูลเบื้องต้นในการติดตามใช้เบิกจ่ายงบประมาณในหน่วยงานแต่ละไตรมาส การทำฟอร์มการเบิกจ่าย การทำข้อมูลต่าง ๆ ในด้านงานแผนและงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้เข้าถึงได้ง่าย สะดวกและรวดเร็วเพิ่มประสิทธิภาพต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูล 5)

ผลการวิจัยแบบผสมผสาน

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปความสอดคล้องของข้อมูลได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 4.27 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$)	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ โดยดูได้จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาที่มีผลดีขึ้น ในระดับมหาวิทยาลัยอยู่ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ จึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตัวจริง วิสัยทัศน์จึงไม่มีชัดเจน ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความสับสนกับนโยบาย แนวทางการบริหารงาน
ความสัมพันธ์กับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	มีความสัมพันธ์กับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เท่ากับ 0.604 และ 0.585 ตามลำดับ	ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์กร และส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร โดยลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ วิสัยทัศน์ชัดเจน มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผลและทันถ่วงที สามารถสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานได้หรือมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้ลูกน้องทุกคนเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสมอภาค มีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

จากตารางที่ 4.27 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ข้อมูลมีความสอดคล้องกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากร ถ้าผู้นำดี องค์กรก็จะพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2) วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

ตาราง 4.28 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้	ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)	มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ โดยในระดับบุคคลเป็นการเรียนรู้จากการสอนงาน ฝึกปฏิบัติ เข้าไปมีส่วนร่วม หรือ ปฏิบัติตาม ผู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการหรือพูดคุยสอบถามแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีแก้ปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีบ้างที่ไม่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่ยากเปลี่ยนแปลง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองโดยมีงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร และ จัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Manage: KM) และ เวทีแบ่งปันความรู้

ตาราง 4.28 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ (ต่อ)

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ความสัมพันธ์กับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	มีความสัมพันธ์กับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเท่ากับ 0.704 และ 0.737 ตามลำดับ	วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร

จากตารางที่ 4.28 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ พบว่า ข้อมูลมีความสอดคล้องกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ ช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน และมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนามหาวิทยาลัย

3) สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ตาราง 4.29 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ระดับการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) โดยระดับสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก ($(\bar{X} = 4.09)$) และระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$)	บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง โดยสรุปดังนี้วิเคราะห์ความสามารถหรือศักยภาพของตนเองว่าจะต้องเสริมศักยภาพของตนเองด้านใด พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดความผิดพลาดมาก่อน

ตาราง 4.29 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ต่อ)

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
		<p>โดยนำปัญหาจากการทำงานในปีที่ผ่านมาไปปรับปรุงการทำงานในปีต่อ ๆ ไปให้ดีกว่าเดิม วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน คิดในแง่บวก หาความสุขในการทำงานให้กับตนเอง พักผ่อนและดูแลตนเอง เพื่อสร้าง Work-Life Balance เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้</p> <p>ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ คือ เวลา เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการเวลาได้ตามกำหนด จึงไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง รวมถึงไม่ให้ความสำคัญ ขาดความกระตือรือร้น ทักษะคติ/แนวคิดในการปฏิบัติงาน</p>
การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	- ไม่มี -	มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น เพื่อรองรับทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคต ควรจัดให้มีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์การดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน รวมถึงการปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินตามกลุ่มประเภทตำแหน่ง

ตาราง 4.29 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ต่อ)

เรื่อง	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
		งาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์ นโยบายและแผน นักวิชาการ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

จากตาราง 4.29 สรุปความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้านสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบว่า ข้อมูลสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมและมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยสิ่งที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น คือ การขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และวิเคราะห์อิทธิพล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ตลอดจนศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 191 คน ตามตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) โดยสามารถตอบแบบสอบถามได้ทั้งแบบกระดาษและแบบออนไลน์ผ่านการสแกน QR Code หรือ Short link

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จากหน่วยงานภายใน ระดับคณะ สำนัก/สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการศึกษาวิจัย ดังนี้ 1) เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 2) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และ 3) มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ทั้งนี้ ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดข้อมูลในประเด็น ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงาน ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ขององค์กร และระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.88$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.80$) และน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้ รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีวุฒิภาวะ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เป็นเหตุเป็นผลและทันท่วงที สามารถสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานได้ หรือมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้ลูกน้องทุกคนเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ความเสมอภาค มีคุณธรรม จริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) โดยส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุด ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาคือ การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.77$) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.74$) และน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม ($\bar{X} = 3.60$) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้ ในระดับบุคคลเป็นการเรียนรู้จากการสอนงาน ฝึกปฏิบัติ เข้าไปมีส่วนร่วม หรือปฏิบัติตามผู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ หรือพูดคุยสอบถามแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีแก้ปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีบ้างที่จะไม่เรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่อยากเปลี่ยนแปลง สำหรับระดับมหาวิทยาลัยนั้น ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองโดยมีงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร และจัดให้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เวทีแบ่งปันความรู้ และรางวัล Good Practice

3) ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

จากผลการวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) โดยความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ บริการที่ดี ($\bar{X} = 4.17$) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ($\bar{X} = 4.17$) การสร้างสัมพันธภาพ ($\bar{X} = 4.11$) และน้อยที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ บริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ($\bar{X} = 4.07$) และน้อยที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

สำหรับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) โดยความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมา คือ การสร้างสัมพันธภาพ ($\bar{X} = 4.11$) ความเข้าใจผู้อื่น ($\bar{X} = 4.06$) และน้อยที่สุด คือ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คือ การวิเคราะห์ความสามารถหรือศักยภาพของตนเองว่าจะต้องเสริมศักยภาพของตนเองด้านใด พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดความ

ผิดพลาดมาก่อนโดยนำปัญหาจากการทำงานในปีที่ผ่านมาไปปรับปรุงการทำงานในปีต่อ ๆ ไปให้ดีกว่าเดิม วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงาน คิดในแง่บวก หาความสุขในการทำงานให้กับตนเอง พักผ่อนและดูแลตนเอง เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มี 4 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ วุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) ตัวแปรเพศ (หญิง) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และวุฒิการศึกษา (ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี) มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรเพศ (หญิง) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.517 ($b = .517$), - 0.398 ($b = -.398$), -0.174 ($b = -.174$) และ - 0.142 ($b = -.142$) มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .529 ($\beta = .529$), - .209 ($\beta = -.209$), - .121 ($\beta = -.121$) และ - .179 ($\beta = -.179$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.781 ($R = .781$) และสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้ร้อยละ 61.1 ($R^2 = .611$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .395 ($SE_{est} = 0.395$)

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ กับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้เพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 0.649 ($b = .649$) มีค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .675 ($\beta = .675$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.783 ($R = .783$) และสามารถพยากรณ์การมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ได้ร้อยละ 61.2 ($R^2 = .612$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ + .388 ($SE_{est} = 0.387$)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และการมีสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช พบว่า ประเด็นภาวะผู้นำนั้นมีปัญหา คือ มหาวิทยาลัยอยู่ในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ จึงส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีปัจจุบันเป็นการรักษาราชการแทน วิสัยทัศน์จึงไม่ชัดเจน ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความสับสนกับนโยบายและแนวทางการบริหารงาน สำหรับประเด็นวัฒนธรรมองค์กรนั้น พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีช่องว่างเพิ่มขึ้น มีกิจกรรมร่วมกันทุกหน่วยงานน้อยลง และประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ปัญหาที่พบแบ่งเป็นระดับบุคคล และระดับองค์กร ในระดับบุคคลนั้นคือ มีภาระงานประจำมากจนทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการเวลาได้ตามกำหนด รวมถึงการไม่ให้ความสำคัญ หรือขาดความกระตือรือร้น และมีทัศนคติ/แนวคิดในการปฏิบัติงานที่จะไม่เรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่ยากเปลี่ยนแปลง สำหรับระดับองค์กร คือ การขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อรองรับทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคต การจัดให้มีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์การดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน รวมถึงการปรับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินตามกลุ่มประเภทตำแหน่งงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัย ระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง มีผลอยู่ในระดับมากนั้น เป็นผลประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหัวหน้าหน่วยงานตนเองในมุมมองบุคลากรสายสนับสนุนจากทุกส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเรียงลำดับองค์ประกอบแต่ละด้านจากค่ามากไปหาน้อยได้ ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ (4) การกระตุ้นทางปัญญา อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง และผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นใจว่าเมื่อเกิดปัญหาหัวหน้าสามารถช่วยแก้ปัญหาให้ตนได้ ซึ่งสิ่งนี้อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผลและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีผลเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น ก็จะแจ้งหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเพื่อให้ช่วยแก้ปัญหาตัวเอง โดย วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือแก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยผู้นำจะแนะแนวทางอย่างมีเหตุผล จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการคิดแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ และเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น ซึ่ง Bass and Avolio (1994) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพราะด้านนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำมีการจัดการและการทำงานที่เป็นกระบวนการ จึงจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผล เปลี่ยนมุมมองให้มองปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบได้ ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ นั้นหมายความว่า เมื่อหัวหน้ามีการแสดงออกลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเชิงบวกในการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนางาน และส่งผลให้แสดงออกถึงสมรรถนะหลักที่เพิ่มขึ้น ดังแนวคิดของ Bass B. M (สุขุมาลเนียมประดิษฐ์, 2558) ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติของสมาชิกในองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและพยายามทำให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ที่ศึกษาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขต กรุงเทพมหานคร ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และต้องการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จะต้องยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีและแสดงให้เห็นก็คือ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อบุคคลนั้นมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจกระบวนการทำงาน รับฟังความคิดเห็น รวมถึง มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี คิดบวก คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้ทุกคนเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่า การส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะโดยทุกคนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พุดคุยกันด้วยความเป็นมิตร ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ทำลายความตั้งใจหรือความพยายามของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วยความจริงใจ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และอาศัยอยู่บริเวณพื้นที่โดยรอบมหาวิทยาลัย ประกอบกับมหาวิทยาลัยตั้งอยู่นอกตัวเมืองนครศรีธรรมราช ซึ่งมีเป็นสังคมของคนชนบทหรือรอบนอกเมืองที่เป็นสังคมแบบเครือญาติ รู้จักกันทุกครัวเรือน ทำให้การทำงานจึงเป็นบรรยากาศแบบครอบครัวแบบญาติพี่น้องที่ถึงแม้จะมีไม่ชอบใจกันบ้างในบางเรื่องแต่ก็ยังมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักษาหน้าใจกัน ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในระดับบุคคลก็มีพื้นฐานจากด้านนี้ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้จากการสอนงาน ฝึกปฏิบัติ เข้าไปมีส่วนร่วม หรือปฏิบัติตามผู้ที่ประสบความสำเร็จผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ หรือพูดคุยสอบถามแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีแก้ปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ในส่วนของการเรียนรู้ที่เป็นทางการนั้น เป็นการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีเวทีแบ่งปันความรู้ และให้รางวัล Good Practice ทำให้ด้านการจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ยังขาดแหล่งการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลองค์ความรู้ที่เป็นทางการและเข้าถึงสะดวก ซึ่งส่งผล

ต่อเนื่องไปยังด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ที่นอกจากเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการบูรณาการกับการทำงาน การพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ยังต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมออีกด้วย ดังที่ David A. Garvin (1998) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่จะองค์กรจะต้องมีเพื่อสร้างรากฐานแห่งการเรียนรู้หรือการสร้างรากฐานวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลคือการถ่ายทอดความรู้โดยการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องหลอมรวมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน

ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการยกระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาองค์ประกอบด้านอื่นของวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ ที่แม้ว่าทั้ง 6 ด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี แต่ก็ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมและห่างจากด้านการส่งเสริมให้มีการซักถามและการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพอสมควร โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เช่น ให้อำนาจในการบริหารงานและตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance) รวมถึงการให้รางวัลหรือการสร้างขวัญและกำลังใจ จะส่งผลต่อความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในทางบวกที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังที่ ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา (2563) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยกำหนดบรรยากาศในการทำงานและกำหนดพฤติกรรมการบริหารจัดการขององค์กร ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิธิพร ลิ้มประเสริฐ (2557) ที่ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และยิ่งสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ ธนัช สังขพันธ์ (2562) ที่พบว่า ปัจจัยการจัดการองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมในเรื่อง การจัดการองค์ความรู้มีอิทธิพลต่อสมรรถนะด้านความรู้ของข้าราชการ และลูกจ้างของโรงงาน เกษษกรรรมทหารฯ และงานวิจัยของ จำสิบเอก กิตติคุณ จิตโสสมกุล (2550) ที่พบว่า องค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน จะต้องส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ให้ มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้สูงขึ้น

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก แสดงว่า บุคลากร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีสมรรถนะเชิงพฤติกรรม โดยเฉพาะ ด้านความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ มีภูมิลำเนาในจังหวัดนครศรีธรรมราชและอาศัยอยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งตอบโจทย์ความต้องการ ทำงานใกล้บ้าน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าอยู่ในระดับมากแต่เป็นด้านที่มีค่าน้อยที่สุด 2 อันดับ ท้าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยังต้องเน้นด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และผลการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ที่ต้องพัฒนาองค์ประกอบอีก 6 ด้าน ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมทั้งสมรรถนะหลัก และ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ อีกทั้งการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี เพศ และภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อการมีสมรรถนะหลัก ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน จะต้องส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น และลดจำนวนบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และเพศ หญิงลง ทั้งนี้ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีอาจลดจำนวนลงโดย สนับสนุนให้ศึกษาต่อระดับปริญญาตรี หรืออาจจะศึกษาเพิ่มเติมว่าเพราะเหตุใดบุคลากรกลุ่มที่มี วุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และเพศหญิง จึงส่งผลทางลบต่อการมีสมรรถนะหลัก เพื่อหา แนวทางในการแก้ไขได้อย่างตรงจุด เพื่อเพิ่มสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการให้สูงขึ้น ดังที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) กล่าวว่า องค์กรจะประสบ ความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่หรือพันธกิจ ต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย สิ่งสำคัญก็คือ “คน” และสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) ซึ่ง

เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องพัฒนาด้าน “ความรู้และความสามารถ” ของบุคลากร ภายในองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สามารถทำงานได้ตาม เป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น โดยจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาในการพัฒนา บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีดังนี้

1) ระดับบุคคล พบว่า บุคลากรมีภาระงานประจำมากจนทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการเวลา ได้ตามกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณวัฒนธรรมองค์ด้านการเรียนรู้ ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ในระดับบุคคล เช่น การสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร และการ คำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร ที่มีผลอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง รวมถึง ปัญหาของการไม่ให้ความสำคัญ หรือขาดความกระตือรือร้น และมีทัศนคติ/แนวคิดในการปฏิบัติงาน ที่ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่อยากเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ต้องเน้นการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ และวัฒนธรรมองค์ด้านการ เรียนรู้ที่ต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ดังที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2550) กล่าวว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของการตั้งใจที่จะ ทำให้เกิดแรงขับและผลักดันให้ไปถึงเป้าหมาย

2) ระดับมหาวิทยาลัย พบว่า การขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้า ในสายอาชีพล่าช้า มีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์การดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งไม่ชัดเจน รวมถึง รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรปรับปรุงแบบเป็นการประเมินตามกลุ่มประเภทตำแหน่ง งาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น มากกว่าการประเมินตามกลุ่มหน่วยงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ความ มั่นคงและความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงานให้กับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และเป็น แรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และเพศ มีผลต่อการมีสมรรถนะหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หากมหาวิทยาลัยยกระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ รวมถึงผู้บริหารมีการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลดต้นเหตุที่ทำให้กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มเพศหญิงมีผลต่อการมีสมรรถนะหลักลงได้แล้ว จะช่วยเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการพัฒนาสมรรถนะได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรนำตัวแปรเหล่านี้ไปแปลงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีสมรรถนะและศักยภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม การจัดให้มีระบบรวบรวมและแบ่งปันความรู้ การให้อำนาจบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่อองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ หรือแผนปฏิบัติราชการด้านการจัดการความรู้ต่อไป

1.3 การยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ผู้บริหารต้องมีและแสดงให้เห็น คือ การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถ เข้าใจกระบวนการทำงาน รับฟังความคิดเห็น รวมถึง มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี คิดบวก คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือมีกลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือให้ทุกคนเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการ

พัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้บริหาร และผู้บริหารนำข้อมูลนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของตนเอง ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัย

1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีภาระงานประจำ มากจนทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการเวลาได้ตามกำหนด รวมถึงการไม่ให้ความสำคัญ หรือขาดความกระตือรือร้น และมีทัศนคติ/แนวคิดในการปฏิบัติงานที่ไม่เรียนรู้สิ่งใหม่เพราะไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจึงควรนำประเด็นนี้ไปวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง และแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ตรงจุดต่อไป

1.5 การขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ มหาวิทยาลัยควรให้แรงขับเคลื่อนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อรองรับทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการในอนาคต และควรจัดให้มีระเบียบหรือประกาศหลักเกณฑ์ การดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งที่ชัดเจน รวมถึงควรการปรับปรุงแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการประเมินตามกลุ่มหน่วยงานเป็นประเมินตามกลุ่มประเภทตำแหน่งงาน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาต่อไป ในกลุ่มการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มเพศหญิง เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงว่าเพราะเหตุใดจึงมีผลในทางตรงข้ามกับการมีสมรรถนะหลัก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชต่อไป

2.2 ควรศึกษาสมรรถนะอื่น ๆ ที่ควรมีในการทำงานที่สอดคล้องกับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University) และบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). นโยบายการดำเนินงานของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยรัฐมนตรีว่าการ. *การประชุมผู้บริหารกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2562*. ค้นจาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/aboutus/stg-policy/438-2019-09-05-06-29-01.html>
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- เขมณัญญ์ มาศวิวัฒน์. (2559). *อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ*. เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 15 ปีงบประมาณ 2563. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. ค้นจาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b15_53.PDF
- ฐานกุล กุฎิกักดี. (2556). *การพัฒนาองค์การ*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- दनัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: นาโกต้า จำกัด.
- ดวงพร หวานเย็น. (2556). *การจัดการการสอนบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ เรื่องการเขียนเพื่อการสื่อสารโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ดลฤดี ปานดวง. (2562). *วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงงานน้ำตาลในจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ดาระกา ศิริสันติสัมฤทธิ์. (2552). การศึกษารูปแบบสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ (เอกสารทางวิชาการหมายเลข 22). ค้นจาก <http://161.246.14.22/research/index.php/research/2552/Income2552/--->
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ทิตินา แคมมณี และคณะ. (2548). การจัดการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบชิปปา (CIPPA MODEL). กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). Competency ภาคปฏิบัติ...เขากำลังทำอะไร?. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ธีรพร ทองชะโชค, ศันสนีย์ จันทร์อานภาพ และกรกฎ ทองชะโชค. (2557). การพัฒนาแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย : การทบทวนวรรณกรรม, วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ. 27(3) (ฉบับพิเศษ), 90-105.
- นิตินพล ภูตะโชติ. (2557). พฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ พ่วงปรีชา. (2550). การศึกษาขีดความสามารถของพนักงาน บริษัท โออิชิเทรดดิ้ง จำกัด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2557). การกำหนดขนาดตัวอย่างตามแนวทาง Krejcie and Morgan (1970) ในการวิจัยเชิงปริมาณ. วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 7(2), 112-125.
- ปาณิสรา ตรัสศรี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม
- ปยุณวัชร นาคเงิน. (2558). สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกริก. กรุงเทพมหานคร.

- พัชรินทร์พร ภู่อภิสสิทธิ์, ระจิตรา ศุภดิถลลักษณ์, อนงค์ ไตวัลย์ และวัชรภรณ์ ชัยวรรณ. (2557). *การศึกษามรรณณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน (OTOP) ในเขตภาคกลางเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. ค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/278511>
- พิชาย รัตนดิถล ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: อิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์ จำกัด
- พิศิษฐ ตัฒทวณิช และพนา จินดาศรี. (2561). ความหมายที่แท้จริงของค่า IOC. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 24(2), 3-12
- มาลี จุฑา. (2542). *ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์พริ้นติ้งเซ็นเตอร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2548*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรรณวิภา ไตลังคะ. (2560). สมรรถนะที่ถึงประสงค์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*. 9(2), 41-49.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารินทร์ รัศมีพรหม. (2542). *การออกแบบและพัฒนาระบบการสอน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทยอดม. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์จำกัด.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร
- ศศิธร ยติรัตนกัญญา. (2558). *วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2549). *การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 6(20), 20-50.

- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2559). พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. ค้นจาก <http://www.stabundamrong.go.th/web/download/newkm/thailand4.0.pdf>
- สนารัตน์ กลิ่นชื่น. (2556). วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเชิงบริหารการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมุมมองของบุคลากรทางด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สรารุช แซ่ตั้ง. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2560). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บ้านเสีรัตน์ (บริษัทธรรมสาร).
- สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. ค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). เอกสารประกอบการปฏิรูประบบราชการ เพื่อรองรับ Thailand 4.0. ค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0.pdf
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2560). Thailand 4.0 ขับเคลื่อนอนาคตสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. วารสารไทยคู่ฟ้าออนไลน์. (33), 2-5 ค้นจาก <https://spm.thaigov.go.th/FILEROOM/spmthaigov/DRAWER004/GENERAL/DATA000/00000368.PDF>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Base HRM. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- สุขุมาล เนียมประดิษฐ์. (2558). *สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปฏิบัติของหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, นครปฐม.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). *หน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์. ค้นจาก <http://suthep.crru.ac.th/>
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิณ เกชาคุปต์. (2559). *วัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 13 (เอกสารการสอน ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล. (2560). *การพัฒนาสมรรถนะหลัก (ข้าราชการใหม่)*. สำนักงาน ก.พ.ร. ค้นจาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/aptitude_development.pdf
- อภิขยา บุญเจริญ. (2556). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- อิศรัถฐ์ รินไธสง. (2558). *สถิติสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*.
- อิศรา ขวเจริญพันธ์, อมรัตน์ แพรดดอก และศิริรัตน์ ศรีละออ. (2551). *ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ABC จำกัด*. (การศึกษาอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เอกอนงค์ คงประสม, ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ, วสุ เข้าวพานนท์. (2554). *สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. *วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา)*. 11(2), 111-122.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Bass Transformational Leadership Theory*. Retrieved from <https://www.leadership-central.com/bass-transformational-leadership-theory.html>

- Bloom, B.S. (1959). *Toxonomy of educational objectives handbook 1 : Cognitive*. New York: David Mckey.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Herper & Row. Retrieved from http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/burns_transformational.htm#:~:text=Burns%20defined%20transformational%20leadership%20as,levels%20of%20morality%20and%20motivation.&text=In%20doing%20so%2C%20they%20may,value%20and%20to%20the%20leader.
- Changingminds Org. (n.d.). *Transformational Leadership*. Retrieved from http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Eggar H. Schein. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Garvin, David A. (1998). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marsick, V., and Watkins, K. (1996). *The learning organization: An integrative visitation for HRD*. Retrieved from https://www.academia.edu/9678174/The_learning_organization_An_integrative_vision_for_HRD
- Michael J. Marquardt. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- S.P. Robbins. (1997). *Organization Theory : Structure Design and Applications*. (Edited by 3rd). Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Studiosguy. (n.d.). *Burn Transformational Leadership Theory*. Retrieved from https://studiousguy.com/burns-transformational-leadership-theory/#9_Conclusion

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะ
เชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราช ที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยตามสัญญา
พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างโครงการ ที่มีอายุงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครศรีธรรมราชอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป
3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลต่อตัวท่าน หรือการงานของท่านแต่ประการใด และขอความกรุณาท่าน
โปรดตอบแบบสอบถามตรงตามสภาพจริง โดยตอบทุกข้อทุกตอน จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความ
สมบูรณ์ และมีคุณค่าต่อการนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง/พัฒนาสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ต่อไป
4. การตอบแบบสอบถามนี้ ไม่ต้องลงนามผู้ตอบ ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เท่านั้น
5. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 - ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 - ตอนที่ 4 ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
 - ตอนที่ 5 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ฐิตินาฏ มณีฉาย
ผู้ศึกษา

แบบสอบถาม



<https://bit.ly/3rwUJV5>

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

124

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 20-29 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี
 50 ปี ขึ้นไป
3. อายุงาน ปี (นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)
4. วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. ประเภทบุคลากร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
 พนักงานมหาวิทยาลัยตามสัญญา พนักงานราชการ
 ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว
 ลูกจ้างโครงการ อื่นๆ (ระบุ).....
6. ประเภทตำแหน่ง ผู้บริหาร (ผอ.สนอ. ผอ.กอง หัวหน้าสำนักงาน)
 เชี่ยวชาญเฉพาะ (เช่น ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน ชำนาญการ ชำนาญงาน เป็นต้น)
7. หน่วยงานงานที่สังกัด คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย
 สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สถาบันวิจัยและพัฒนา

ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง : เป็นการประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหน่วยงานของท่าน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำนิยามของหัวหน้าหน่วยงาน

1. ระดับคณะ หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง คณบดี/รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี หรือผู้ที่คณบดีมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ท่านรับผิดชอบ
2. ระดับสำนัก/สถาบัน (ยกเว้นสำนักงานอธิการบดี) หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้ที่ผู้อำนวยการมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ท่านรับผิดชอบ
3. หน่วยงานภายในสำนักงานอธิการบดี แบ่งเป็น
 - กรณีผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการศูนย์/หัวหน้าส่วนงาน หรือผู้ที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายให้กำกับดูแลงานที่ท่านรับผิดชอบโดยเฉพาะ
 - กรณีผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการศูนย์/หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้าหน่วยงาน หมายถึง อธิการบดี/รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี ที่กำกับดูแลส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 125				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1.1 หัวหน้าหน่วยงานของท่านมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน					
1.2 หัวหน้าหน่วยงานได้ถ่ายทอดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายสำคัญในการทำงานให้แก่ท่าน					
1.3 หัวหน้าหน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี					
1.4 หัวหน้าหน่วยงานของท่านมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงาน					
1.5 หัวหน้าหน่วยงานมีศีลธรรม และจริยธรรม					
1.6 หัวหน้าหน่วยงานทุ่มเทเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
1.7 หัวหน้าหน่วยงานทำให้ท่านมีความมั่นใจว่า เมื่อมีปัญหาอุปสรรค เขาจะสามารถแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้					
1.8 หัวหน้าหน่วยงานทำให้ท่านยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของเขา					
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
2.1 หัวหน้าหน่วยงานสร้างทัศนคติที่ดี คิดในแง่บวก หรือเห็นปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ในการทำงานให้แก่ท่าน					
2.2 หัวหน้าหน่วยงานให้กำลังใจแก่ท่านอยู่เสมอ					
2.3 หัวหน้าหน่วยงานให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่ท่านกำหนด					
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
3.1 หัวหน้าหน่วยงานมีการจัดการและการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ/ขั้นตอน ชัดเจน					
3.2 หัวหน้าหน่วยงานมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
3.3 หัวหน้าหน่วยงาน ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้น ให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ					

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 126				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.4 หัวหน้าหน่วยงานแนะแนวทางอย่างมีเหตุผล ทำให้ท่านมีการวิเคราะห์ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
4.1 หัวหน้าหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับท่าน					
4.2 หัวหน้าหน่วยงานมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา					
4.3 หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ท่านอย่างเหมาะสม					
4.4 หัวหน้าหน่วยงานมีความสามารถในการสื่อสาร และมีเทคนิคในการมอบหมายงาน					
4.5 หัวหน้างานมีการสอนงาน ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ และสนับสนุน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย					
4.6 หัวหน้าหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					

ตอนที่ 3 ระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

คำชี้แจง : เป็นการประเมินว่าองค์กรได้สนับสนุนหรือมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้เพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. ด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้					
1.1 ท่านได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ					
1.2 ท่านได้รับการสอนงานหรือฝึกอบรมระหว่างทำงานจากหน่วยงาน					
1.3 ท่านได้รับข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ					
1.4 ท่านได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน เช่น งบประมาณ เวลา และเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการเรียนรู้ เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 127				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.5 ท่านได้มีวิธีการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่ไม่เคยเจอมาก่อน โดยการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันควบคู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา					
1.6 ท่านได้ประเมินผลการทำงานหลังจากเสร็จสิ้นแต่ละภารกิจทุกครั้ง เพื่อใช้วางแผนการทำงานในอนาคต					
1.7 ท่านมีทักษะ ความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
2. ด้านส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
2.1 ท่านสามารถสอบถาม/ซักถามข้อสงสัย หรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา					
2.2 ท่านรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจก่อนจะแสดงความคิดเห็น					
2.3 ท่านแลกเปลี่ยนความคิด และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างซื่อสัตย์ และเอาใจใส่					
2.4 ท่านปฏิบัติต่อคู่สนทนาด้วยความเคารพ เช่น พุดจาสุภาพ ให้เกียรติ และส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวก เป็นต้น					
2.5 ท่านพูดคุยกับคนภายในหน่วยงานด้วยความเป็นมิตร และไม่ทำลายความท้าทายหรือความพยายามของผู้อื่น					
3. ด้านส่งเสริมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม					
3.1 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยมีอิสระและเวลาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ รวมถึงรับฟังข้อเสนอแนะที่แตกต่างหรือท้าทายจากแนวปฏิบัติเดิมของทีม					
3.2 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการทำงานข้ามสายงานข้ามระดับ และข้ามหน่วยงาน					
3.3 หน่วยงานของท่านมีการตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานโครงการร่วมกัน					
3.4 หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ทีมงานข้ามหน่วยงานที่แต่งตั้ง ได้บริหารจัดการด้วยตัวเอง					
3.5 หน่วยงานของท่านสนับสนุน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานข้ามหน่วยงานที่แต่งตั้ง ได้แสดงความคิดเห็น สนทนาแลกเปลี่ยน ภายในทีม					

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 128				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.6 หน่วยงานของท่านมีความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามหน่วยงานที่ตั้งขึ้น					
4. ด้านการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้					
4.1 หน่วยงานของท่านสนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบ					
4.2 หน่วยงานของท่านมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลองค์ความรู้ ให้เข้าถึงสะดวก					
4.3 หน่วยงานของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้					
5. ด้านการให้อำนาจสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
5.1 หน่วยงานให้อำนาจท่านในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
5.2 หน่วยงานให้ความเคารพ ไว้วางใจท่าน ทำให้ท่านรู้สึกปลอดภัย ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
5.3 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความรู้ความสามารถ ฝึกการตั้งเป้าหมาย เกิดการคิด การเรียนรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย					
5.4 หน่วยงานให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา และพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
6. ด้านการคำนึงถึงปัจจัยภายนอก					
6.1 หน่วยงานสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance)					
6.2 หน่วยงานเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร					
6.3 หน่วยงานคำนึงถึงครอบครัวของบุคลากร					
6.4 หน่วยงานดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การรับฟังความต้องการหรือความคาดหวัง การปรับปรุงการให้บริการ เป็นต้น					
6.5 หน่วยงานดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมควบคู่กับการใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน					

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 129				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. ด้านการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนรู้					
7.1 หัวหน้าหน่วยงานให้คำแนะนำ สอนงาน และเป็นพี่เลี้ยง ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน					
7.2 หัวหน้าหน่วยงานคอยกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความรู้					
7.3 หัวหน้าหน่วยงานตั้งศักยภาพของแต่ละคนมาทำงานร่วมกัน ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน หรือคิดค้นรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ					

ตอนที่ 4 ระดับสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงที่ท่านมีในปัจจุบัน

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. สมรรถนะหลัก					
1.1 ท่านทำงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง และเสร็จตามกำหนดเวลา โดยไม่มีข้อแก้ไข					
1.2 ท่านปรับปรุง/พัฒนา วิธีการทำงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างสม่ำเสมอ					
1.3 ท่านให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว และถูกต้องตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
1.4 ท่านให้บริการอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ไม่เลือกปฏิบัติ					
1.5 ท่านเข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง					
1.6 ท่านเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และข้อจำกัดขององค์กร					
1.7 ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ					

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น 130				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.8 ท่านกล้ายืนหยัดเพื่อความถูกต้อง เพื่อรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน แม้จะเสี่ยงต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน					
1.9 ท่านทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ และให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยดี เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
1.10 ท่านเสริมสร้างความสามัคคีในทีม หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้					
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
2.1 ท่านศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
2.2 ท่านนำความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหลายๆ ด้าน ไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม					
2.3 ท่านสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม					
2.4 ท่านรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม					
2.5 ท่านเข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อ สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหาเรื่องราวได้ถูกต้อง					
2.6 ท่านรับฟังและเข้าใจสิ่งที่ผู้อื่นต้องการสื่อ ทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงจากพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึก					
2.7 ท่านพึงพอใจและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
2.8 ท่านยึดถือประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะ
เชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

.....

คำชี้แจง :

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการโครงการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการ ตอบแบบสัมภาษณ์ ซึ่งคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ นำไปใช้ ประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ดังนั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามทุกข้อ

การศึกษานี้จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ฐิตินาฏ มณีฉาย
ผู้ศึกษา

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลกระทบต่อกรณีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
.....
2. อายุ 20-29 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี
 50 ปี ขึ้นไป
3. อายุงาน ปี (นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)
4. วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. ประเภทบุคลากร ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย
 พนักงานมหาวิทยาลัยตามสัญญา พนักงานราชการ
 ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว
 ลูกจ้างโครงการ อื่นๆ (ระบุ).....
6. ประเภทตำแหน่ง ผู้บริหาร (ผอ.สนอ. ผอ.กอง หัวหน้าสำนักงาน)
 เชี่ยวชาญเฉพาะ (เช่น ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน ชำนาญการ ชำนาญงาน เป็นต้น)

ตอนที่ 2 แนวประเด็นคำถาม

- ข้อที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กร
- ข้อที่ 2 ท่านคิดว่าหัวหน้าหน่วยงาน/ผู้บริหาร ควรมีลักษณะภาวะผู้นำองค์กร อย่างไรบ้าง
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำองค์กร ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมของบุคลากรอย่างไร
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่าหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย มีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ เป็นอย่างไร
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคใดที่มีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ และควรมีแนวทางการแก้ปัญหา/ปรับปรุง/พัฒนา อย่างไร
- ข้อที่ 7 ท่านมีแนวคิดหรือแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับตนเองอย่างไรบ้าง
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
- ข้อที่ 9 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อย่างไร

ภาคผนวก ค

ที่ อว ๖๕๑๐๖ / ๖๕๖๗



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนาภิเษย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิตยารัตน์ คงนาลีก

ด้วยนางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรทัต ตรีภูมิตูตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่นักศึกษาศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงสร้างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อิศโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘



ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๒๕๖๓

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์

ด้วยนางสาวจิตตินาฏ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่นักศึกษาศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เบญจพร ชนะกุล

ด้วยนางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่นักศึกษาศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา



ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๒๕๖๔

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบขอมอนูเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สมปอง รักษาธรรม

ด้วยนางสาวจิตตินาฏ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรทัต ตรีภูมิตูตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่นักศึกษาศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอขอบขอมอนูเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมทั้งได้แนบบทตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความขอบขอมอนูเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนาภิเษย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชาดา การะกรรม

ด้วยนางสาวจิตตินาฏ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรทัต ตรีตระกูลมุกดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่นักศึกษาศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

ภาคผนวก ง

ที่ อว ๖๘๑๐๖ / ๓๕๕๗



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๕ ถนนกาญจนวนิชย์
ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงขลา ๙๐๑๑๒

๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ด้วยนางสาวฐิตินาฎ มณีฉาย รหัสนักศึกษา ๖๒๑๐๕๒๑๕๑๖ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการมีสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และขอสัมภาษณ์ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จากหน่วยงานภายในระดับคณะ สำนัก/สถาบันที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ ๑ คน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปดำเนินการเขียนรายงานผลการวิจัยต่อไป ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานเรื่องวัน และเวลา ที่จะทำการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลและการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อีสโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

โทร ๐ ๗๔๒๘ ๗๘๕๘

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวฐิตินาฏ มณีฉาย
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 6210521516
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาญี่ปุ่น)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	2548

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติการ
 สังกัด กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

การนำเสนอบทความในการประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 14 (NCAM)