



วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



โดย  
นางสาวศศิธร ยัตริตันกัญญา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CORE COMPETENCY OF SUPPORTING  
STAFF'S PERFORMANCE OFFICE OF THE PRESIDENT IN KASETSART UNIVERSITY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
Master of Education Program in Educational Administration  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับ  
สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์” เสนอโดย นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ
2. อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณ อึ้งสิทธิพูนพร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....



56252335: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร/ สมรรถนะหลัก

ศศิธร ยติรัตนกัญญา: วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร. สายสุดา เตียเจริญ และ อ.ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. 134 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคาเมรอน (Cameron) กับ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมการตลาดและ วัฒนธรรมปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุด โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม การทำงานเป็นทีมและการส่งมอบความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ

3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา .....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2.....

56252335: MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ORGANIZATIONAL CULTURE/CORE COMPETENCY

SASITHORN YATIRATTANAKANYA: ORGANIZATIONAL CULTURE AND CORE COMPETENCY

OF SUPPORTING STAFF'S PERFORMANCE IN OFFICE OF THE PRESIDENT, KASETSART UNIVERSITY.

THESIS ADVISORS: ASST. PROF. SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D., AND SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D.

134 pp.

This research aimed to identify 1) organizational culture of supporting staff in office of the president, Kasetsart University.; 2) core competency of supporting staff's performance in office of the president, Kasetsart University.; and 3) the relationship between organizational culture and core competency of supporting staff's performance in office of the president, Kasetsart University. The sample was 317 supporting staff, in office of the president, Kasetsart University. The research instrument was a questionnaire, regarding organizational culture based on Cameron's concept and core competency based on Kasetsart University's concept. The statistics used in this research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product - moment correlation coefficient.

The results revealed that

1. Organizational culture of the president in Kasetsart University, overall was found at medium level. When consider each perspective was found that hierarchy culture was found at a highest level, Clan Culture was found at a high level and two perspective were found at a low level: Adhocracy Culture and Market Culture.

2. Core competency of supporting staff's performance in office of the president, in Kasetsart University, overall and each perspective, was found at a high level. Three perspectives were found at a highest level, sorting from the highest to the lowest mean as follows: achievement motivation, service mind, and integrity, two perspective were found at a high level: expertise and teamwork.

3. The relationship between organizational culture and core competency of supporting staff's performance in office of the president, Kasetsart University was found at .01 level of statistical significance.

---

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signatures 1..... 2.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ อึ้งสิทธิพูนพร ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้ กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ชูเกียรติ รักซ้อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศรีพรหม ผอ.วิโรจน์ ทองสุพรรณ ผอ.อุกฤษฏ์ มนูญ์นรินทร์ และ ผอ.เดชา จิยะจันทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็น ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ ขอขอบคุณ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ แผ่นดิน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่านที่อนุเคราะห์ในการ ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/1 ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง พ่อ แม่ พี่ทั้ง 3 คน ที่ให้การสนับสนุนทั้งกำลังใจทรัพย์และกำลังใจเป็นอย่างมาก จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษา ครั้งนี้



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
วัฒนธรรมองค์กร.....	17
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	18
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร.....	20
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร.....	21
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร.....	24
ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร.....	25
การประเมินวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร.....	29
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงาน.....	31
สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน.....	32
ความหมายของสมรรถนะ.....	34
องค์ประกอบของสมรรถนะ.....	36



บทที่		หน้า
	สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน.....	39
	ประโยชน์ของสมรรถนะ.....	49
	การประเมินสมรรถนะ.....	53
	ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.....	57
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
	งานวิจัยในประเทศ.....	63
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	69
	สรุป.....	71
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	72
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	72
	ระเบียบวิธีการวิจัย.....	73
	แผนแบบการวิจัย.....	73
	ประชากร.....	74
	กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	74
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	74
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	76
	การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	77
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78
	สรุป.....	79
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	81
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัด สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ .....	83
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	90

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.....	98
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	100
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	101
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	110
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	110
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	111
รายการอ้างอิง.....	112
ภาคผนวก.....	118
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	118
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือ.....	120
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	121
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	125
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	126
ประวัติผู้วิจัย.....	134



## สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี.....	63
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	74
3	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	82
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร สายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	83
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์.....	84
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมปรับเปลี่ยน.....	86
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมการตลาด.....	88
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมราชการ.....	89
9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.....	90
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	91

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
11	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการบริการที่ดี.....	93
12	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	94
13	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม.....	95
14	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การทำงานเป็นทีม.....	96
15	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมและรายด้าน.....	98

## บทที่ 1

### บทนำ

ประเทศไทยมีระบบราชการไทยที่มีการจัดโครงสร้างตามแบบตะวันตกโดยเริ่มมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 จนมาถึงในปัจจุบัน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ระบบราชการไทยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะ ๆ มีการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูประบบราชการที่หลากหลายแต่ก็ยังไม่มากเพียงพอที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและการให้บริการแก่ประชาชน โดยเฉพาะพฤติกรรมของข้าราชการไทยที่ยังคงเป็นแบบเดิม ๆ ไม่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>1</sup> ปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์สังคมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อแนวคิด ความเชื่อ การประกอบอาชีพ และวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งหลายส่งผลทำให้กระทบการทำงานขององค์กรต่าง ๆ สำหรับระบบราชการไทยแล้วได้ถูกกล่าวหาว่าทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ข้าราชการยังคงทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ยังคงเต็มไปด้วยกฎระเบียบที่ขาดความคล่องตัว ขาดความคิดริเริ่ม ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมการทำงาน ข้าราชการไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในบริบทของการบริหาร การจัดการศึกษาของไทยท่ามกลางยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์(globalization) นี้ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้คือคุณภาพของคน<sup>2</sup> และในศตวรรษที่ 21 นี้ถือได้ว่าเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมากมายหลายด้าน ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความแตกต่างจากศตวรรษที่ 19 และ 20 อย่างสิ้นเชิง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมในอดีตก็ได้ถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้และนวัตกรรม และไม่ว่าจะหันไปในทิศทางใดก็ตามก็จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตแทนการใช้แรงงานแบบเดิม จากสถานการณ์เช่นนี้จึงได้สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมี

---

<sup>1</sup> การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของราชการไทย, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557, เข้าถึงได้จาก [http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyASq\\_YLQAQ&ved=0CBMQFJAA&usg=AFQjCNHttws1oIB3pTTj7WjW8Kxx21QRQ](http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyASq_YLQAQ&ved=0CBMQFJAA&usg=AFQjCNHttws1oIB3pTTj7WjW8Kxx21QRQ)

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)**, เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>

ทักษะ มีสมรรถนะ ความสามารถในการเผชิญกับโลกที่ซับซ้อนหลากหลายมากยิ่งขึ้น<sup>3</sup> ดังนั้น การศึกษาจึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่บุคคล สังคม ประเทศชาติ ตลอดจนช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ การศึกษาจะสามารถช่วยให้คนได้พัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพ ความสามารถ สมรรถนะของตนเองในด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุขอันจะเป็นพลังการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาถือได้ว่าเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่บทบาทของตน ซึ่งในระหว่างการศึกษาปฏิบัติงานสมาชิกก็จะเรียนรู้ว่าควรจะทำอะไรปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี เมื่อองค์กรเผชิญปัญหาสมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้เป็นที่ยอมรับก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (norm) ในการปฏิบัติ สมาชิกที่มาใหม่ก็จะเรียนรู้ว่าเมื่อมาเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ เขาควรจะทำอะไร รู้สึก และแสดงออกอย่างไรเมื่อพบกับเหตุการณ์ทั้งดีและร้ายภายใต้สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญ ดังนั้น ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรจึงอยู่ที่การทำหน้าที่ต่าง ๆ<sup>5</sup> สำหรับประเทศไทยสถาบันอุดมศึกษามีปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางในการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาเพื่อมุ่งผลิตบัณฑิตทุกระดับ ดังนี้ 1) ให้ได้รับคุณวุฒิเป็นที่ยอมรับในระบบการอุดมศึกษาที่เป็นสากล มีระบบของสถานศึกษาในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลตรงกับความต้องการและความคาดหวังของประเทศ และของผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างและหลากหลาย 2) มีคุณธรรมจริยธรรมอันรวมถึง การรู้และเข้าใจ การรักษา และประพฤติตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีของไทย 3) ให้มีวัฒนธรรมและอารยธรรมที่เป็นสากล เช่น การรักษาระเบียบวินัย การให้เกียรติผู้อื่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ สุจริต ความโอบอ้อมอารี สามารถทำงานเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นตัวอย่างอันดีของสังคมและประจักษ์ในคุณค่าของสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นสัญลักษณ์ของผู้พัฒนาและสร้างสรรค์อันเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ 4) ให้มีความสนใจใฝ่รู้อย่าง

<sup>3</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2548), 3.

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน, 6.

<sup>5</sup> การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของราชการไทย, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557, เข้าถึงได้จาก [http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyuASq\\_YLQAQ&ved=0CBMQFjAA&usq=AFQjCNHttws1oIB3pTTj7WijW8Kxx21QRQ](http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyuASq_YLQAQ&ved=0CBMQFjAA&usq=AFQjCNHttws1oIB3pTTj7WijW8Kxx21QRQ)

ต่อเนื่อง ตรงกับคุณลักษณะของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถอภิปรายโต้ตอบด้วยเหตุผลที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาหรือคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่มีเหตุผล 5) เป็นตัวอย่างของผู้มีความรู้ในสังคมอารยะ และเป็นส่วนสำคัญของสังคมและหน่วยงานเรียนรู้และนวัตกรรม 6) ให้มีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในสังคมประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข 7) ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในเชิงพาณิชย์ที่มหาวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการ<sup>6</sup> จากที่กล่าวมาจึงแสดงให้เห็นว่าความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรจึงอยู่ที่การทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่บทบาทของตนซึ่งในระหว่างการปฏิบัติงานสมาชิกก็จะเรียนรู้ว่าควรจะคิดหรือปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี เมื่อองค์กรเผชิญปัญหาสมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้เป็นที่ยอมรับก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (norm) ในการปฏิบัติ สอดคล้องกับที่ไกรทเนอร์และกินนิกิ (Kreitner and Kinicki) ได้เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ 1) หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (organization identity) วัฒนธรรมองค์กรเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเองอันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น เช่น วัฒนธรรมขององค์กรวิชาชีพต่าง ๆ ได้แก่ องค์กรตำรวจ ทหารจะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและการหาความรู้ใหม่ ๆ ดังจะเห็นได้ว่าองค์กรเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองและหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ 2) หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (facilitate collective commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์กรจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (shared values) ให้กับสมาชิกทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น 3) หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (social system stability) ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (sense - making device) คือ การให้สมาชิกองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กระทำกันในองค์กร สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในการให้เหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ หากทำแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำจึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน เช่น การแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่ พิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมั่นเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนที่จะแต่งตั้งให้อยู่

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ปาฐกฐาของศ.นพ.อดุลย์ วีริยะเวชกุล จากการประชุมสัมมนาปรัชญาการอุดมศึกษาไทยวันที่ 24 กันยายน 2551, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/292356>

ในตำแหน่งประจำ การลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์กร<sup>7</sup>

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญในการทำหน้าที่สร้างเอกลักษณ์องค์กรช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล อธิบายเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำถือเป็นการย้ำและ ปั้นแต่ง (shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน และนอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรนั่นคือ สมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถฝ่าฟันกับวิกฤตที่เผชิญอยู่และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต บุคลากรในองค์กรมีความสุขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์กรสามารถรักษากุศลกรผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะไว้ในองค์กรได้ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารองค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพย่อมจะมีคุณภาพที่จะสามารถแข่งขัน<sup>8</sup>

สำหรับประเทศไทยนั้นได้มีข้อสรุปจากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนว่าเมื่อนำตัวแบบสมรรถนะ (competency model) มาใช้ในองค์กรแล้วจะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นตัวกำหนดในเรื่องของการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่มีผลงานดี และเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วยซึ่งสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ หรืออีกนัยหนึ่งคือสมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากรในองค์กรเพราะเชื่อว่าหากบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ อันจะส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป ดังที่สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าการที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณภาพ หรือศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่นั้นจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน ในการวัด ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากร

<sup>7</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> ed., (New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2010), 409-417.

<sup>8</sup> สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” **Productivity** 9 , 53, (2547): 20.

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **ตัวแบบ Competency กกับการพัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย** (กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง, 2550), 51.



มนุษย์สมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือความสามารถของบุคคล รวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาพนักงาน ดังนั้นจึงมีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (competency) ไปประยุกต์ใช้โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ว่าจะต้องมีทักษะพื้นฐาน ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมใดบ้างและอยู่ในระดับที่เท่าไรจึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>10</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศที่มุ่งเน้นการวิจัยขั้นสูงและการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรวมทั้งการสร้างผลงานและผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยครอบคลุมการดำเนินงานในพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พร้อมทั้งสะท้อนอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี” ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ 1) วิทยาเขตบางเขน 2) วิทยาเขตกำแพงแสน 3) วิทยาเขตศรีราชา และ 4) วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร<sup>11</sup>

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560 สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคณาจารย์ไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการปี 2555-2558 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ” โดยมีการพัฒนาคณาจารย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งซึ่งมีมาตรการในการดำเนินการคือ สร้างกลไกการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในเชิงรุกตามศักยภาพของตนเอง และตามความต้องการของหน่วยงานเพื่อให้ได้คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี รักองค์กร และเป็นนักพัฒนา รวมทั้งสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเสริมสร้างทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของคณาจารย์เพื่อให้พร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งสร้างและพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น มีจิตสำนึกที่ดี ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติตามโอกาสและความพร้อมโดย

<sup>10</sup> สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” *Productivity* 9, 53, (2547): 20.

<sup>11</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, *ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัย*, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557, เข้าถึงได้จาก <https://www.ku.ac.th>

ดำเนินการควบคู่กับการสร้างกระบวนการปลูกจิตสำนึกเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรม ชัดเจน และสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ คณะกรรมการนโยบายพัฒนาบุคลากรจึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้นภายใต้กรอบประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2555-2558 โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมองค์กร ข้อมูลบุคลากร สมรรถนะบุคลากร ความก้าวหน้าตามสายงาน สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ฯลฯ ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรทุกประเภททุกสายงานไว้ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถึงมีความสำคัญอันจะเป็นทิศทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การดำเนินการในทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยจะต้องมีแนวทางที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การวางแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งก็ต้องตอบสนองและสอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว<sup>12</sup>

นอกจากนี้กรอบนโยบายการพัฒนาบุคลากรจากที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 1/2555 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2555 สรุปได้ว่า 1) บุคลากรใหม่ทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ภายในระยะเวลา 1 ปี 2) บุคลากรใหม่สายวิชาการต้องได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนการเริ่มสอนในชั้นเรียนจริงอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา 3) บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนาทักษะในสายงานอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี 4) บุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งทางการบริหาร หรือได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแล้วจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือหลักสูตรเทียบเท่าภายในระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้มีความรู้ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) มหาวิทยาลัยควรกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความภูมิใจที่ได้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย รักองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากร 6) มหาวิทยาลัยควรดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน 7) บุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาให้ได้ศักยภาพ มีสมรรถนะที่ใกล้เคียงกันในแต่ละระดับ 8) มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดทำระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล จากกรอบนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมานั้น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) บุคลากรมีศักยภาพ มีสมรรถนะในระดับมืออาชีพ มีความเป็นสากล และมีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม 2) บุคลากรมีความก้าวหน้าตามสายงานอย่างทั่วถึง

<sup>12</sup>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560,” 17 มิถุนายน 2556.

และเป็นธรรม 3) บุคลากรมีเครือข่ายการปฏิบัติงานและแหล่งเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ<sup>13</sup>

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าข้อมูลที่กำลังกล่าวมาข้างต้นจะแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ชัดเจน มีแนวปฏิบัติเป็นรูปธรรม แต่เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทั้งพื้นที่และจำนวนบุคลากร มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำนวนมากถึง 10,502 คน ประกอบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีวิทยาเขตถึง 4 วิทยาเขตที่ตั้งอยู่ในแต่ละภูมิภาคที่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวิทยาเขตบุคลากรส่วนใหญ่เกือบร้อยละ 70 ของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานอยู่ที่วิทยาเขตบางเขน รองลงมาคือวิทยาเขตกำแพงแสน ส่วนวิทยาเขตศรีราชาและวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนครมีบุคลากรใกล้เคียงกันตามลำดับ<sup>14</sup> ซึ่งจากบทสรุปรายงานการประเมินคุณภาพภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ประจำปี 2556 เมื่อวันที่ 8-10 กรกฎาคม พ.ศ.2557 มีข้อเสนอแนะในองค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารและการจัดการ สรุปปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรว่าสำนักงานวิทยาเขตมีหน่วยงานย่อยที่มีความหลากหลายทำให้มีแนวปฏิบัติที่หลากหลายขาดความเป็นหนึ่งเดียว ข้อเสนอแนะคือควรมีการประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักงานวิทยาเขตหรือจะใช้การประชุมถกแถลงอย่างสม่ำเสมอ และให้มีการประชุมระดับกอง/ศูนย์ อย่างสม่ำเสมอด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถถ่ายทอดนโยบายกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และการมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เร่งด่วน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการที่ดี สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันสถานการณ์<sup>15</sup> และข้อมูลจากการสัมภาษณ์นิสิตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดบริการของสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุน สรุปได้ว่า สมรรถนะในด้านการให้บริการ เจ้าหน้าที่แม่บ้านห้องพักรวมมีความเต็มใจให้บริการ เช่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส สำหรับหน่วยงานที่ให้บริการนิสิตควรประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้นิสิตรับรู้ เช่น เวลาการเปิด ปิดให้บริการสถานพยาบาล การจัดให้มีเจ้าหน้าที่บริการแก่นิสิตในช่วงพักกลางวัน เป็นต้น<sup>16</sup> เช่นเดียวกันกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วิทยาเขตศรีราชายังคงมีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการซึ่งยึดถือสายการบังคับบัญชาทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบทั้งก่อน - หลังการปฏิบัติงาน ต้องรอการอนุมัติ

<sup>13</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560,” 17 มิถุนายน 2556.

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>15</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, “รายงานการประเมินคุณภาพภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ประจำปี 2556,” 10 กรกฎาคม 2557.

<sup>16</sup> เรื่องเดียวกัน.

จากผู้บริหาร เป็นต้น ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สำนักงานวิทยาเขตศรีราชานั้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการบริการที่ดี เพราะได้รับการร้องเรียนจาก นิสิตผู้รับบริการถึงอัยาศัยไมตรีของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ไม่ค่อยยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไม่ไพเราะ เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรว่า ในอนาคตอันใกล้นี้ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ออกนอกระบบ) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการแข่งขัน ปรับตัวทั้งในด้านสมรรถนะของบุคลากรและวัฒนธรรม องค์กรของหน่วยงานก็ต้องเปลี่ยนเป็นรูปแบบของการแข่งขัน เน้นวัฒนธรรมที่แข่งขันกันทำงานเพื่อ ความสำเร็จของงาน มีใช้เพียงแต่รอรับคำสั่ง รอปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาแบบเดิมที่เคย ปฏิบัติกันมา และนอกจากนี้ควรเน้นวัฒนธรรมเรื่องของการแข่งขันโดยพยายามผลักดันให้ มหาวิทยาลัยของตนเองสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทยได้ ซึ่งที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังมีจุดอ่อนในประเด็นนี้เพราะบุคลากรยังมีความเชื่อและค่านิยมว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีชื่อเสียงยาวนานเป็นที่ต้องการของนักเรียนที่จะเข้ามาศึกษาต่อ ดังนั้น เมื่อมีความคิดความเชื่อเช่นนี้ก็จะทำให้บุคลากรไม่พัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ปรับเปลี่ยนเพื่อก้าว ทันการเปลี่ยนแปลงแข่งขันในอนาคตได้<sup>17</sup> ข้อมูลข้างต้นที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้นย่อมชี้ชัดได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในความสำเร็จขององค์กร และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าว มาแล้วฟันเฟืองที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำพามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้เป็น สถาบันอุดมศึกษาในระดับต้น ๆ ของประเทศคือ ความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนควบคู่ไป กับบุคลากรสายวิชาการอันประกอบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับ สมรรถนะ (competency) โดยมองว่าสมรรถนะนั้นเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์ในการวัดศักยภาพหรือ ความสามารถของบุคคล รวมทั้งใช้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีศักยภาพทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>18</sup>

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการ วิจัยไปใช้ในการวางแผนการบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

<sup>17</sup> สัมภาษณ์ บุคลากรสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา, 20 มีนาคม 2558.

<sup>18</sup> กนกวรรณ ชัดโพธิ์, “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556), 2-3.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. เพื่อทราบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับใด
2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง
3. วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถือเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมมีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิดมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีหน้าที่ในการสร้างและพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชาติ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยให้ทัดเทียมนานาชาติ ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการสร้างชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) มาเป็นกรอบของการวิจัย โดยกล่าวถึงทฤษฎีเชิงระบบ (systems theory) ว่าองค์กรที่เป็นระบบเปิดจะประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (process) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต (output) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร<sup>19</sup> ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ นโยบาย สารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ บุคลากร และมีการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (process) ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ผลผลิต (output) ที่ได้นั้นจะทำให้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต การงาน ปลูกฝังให้บุคลากร นิสิต นักศึกษาตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งองค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อเนื่องและยังมีปัจจัยซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและนำข้อมูลจากผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น<sup>20</sup>

แนวคิดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมีผู้เสนอไว้มากมายดังนี้ แฮร์ริสัน (Harrison) กล่าวถึงประเภทวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นความคิดขององค์กร (organization ideologics) ซึ่งแบ่งเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นอำนาจ (power) 2) วัฒนธรรมเน้นคน (people) 3) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (task) 4) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (role)<sup>21</sup> ต่อมาแฮนด์ดี (Handy) ได้จัดกลุ่มประเภทของวัฒนธรรมโดยอ้างอิงแนวคิดมาจากงานของแฮร์ริสัน (Harrison) แต่แฮนด์ดี (Handy) ได้เปลี่ยนคำโดยใช้คำว่า “วัฒนธรรม” แทนคำว่า “ความคิดขององค์กร” และได้จัดกลุ่มของวัฒนธรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (power) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรมีกฎเกณฑ์ในการ

<sup>19</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: John Wiley and Sons, 1987), 20.

<sup>20</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา: รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543), 56.

<sup>21</sup> R. Harrison, “Understanding Your Organization’s Character,” *Harvard Business Review*. 50(3)(1972): 119-128.

ทำงานน้อยหรือกระบวนการขั้นตอนน้อย มีบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศของการแข่งขัน เน้นการใช้อำนาจ 2) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (role) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรจะถูกควบคุมการทำงาน โดยกระบวนการขั้นตอนการทำงาน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และบทบาท หรือคำบรรยายลักษณะงานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับความอิสระในการทำงาน อำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน 3) วัฒนธรรมที่เน้นงาน (task) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายคือ การนำคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน อิทธิพลการทำงานจะขึ้นอยู่กับการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ไม่ใช่มาจากตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจของตัวบุคคล วัฒนธรรมแบบนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม 4) วัฒนธรรมที่เน้นคน (person) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ให้แต่ละคนเป็นจุดศูนย์กลาง องค์กรทำหน้าที่เพียงเพื่อช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของคนที่อยู่ในองค์กร<sup>22</sup> นอกจากนี้แล้วดาร์ฟ (Daft) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (adaptability culture) 2) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (mission culture) 3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (clan culture) 4) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (bureaucratic culture)<sup>23</sup> ส่วนแนวคิดของคาเมรอน (Cameron) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ ลักษณะเด่นขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะการบริหารจัดการจะเน้นการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจที่เป็นการตกลงร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยความไว้วางใจ เชื่อใจ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) ลักษณะเด่นขององค์กรจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ลักษณะการบริหารงานขององค์กรสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การสร้างสรรค์สิ่ง

<sup>22</sup> Charles B. Handy, **Understanding Organizations** (Harmondsworth: Penguin Books, 1985), 58-61.

<sup>23</sup> Wilfred H. Drath and Charles J. Palus, **Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice** (Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994), 103-105.

ใหม่ ๆ และการพัฒนาจะเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเดียวกันยุคศาสตร์ที่องค์กรเน้นคือ การทดลองนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้หรือแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เกณฑ์วัดความสำเร็จขององค์กรเน้นสิ่งที่พิเศษ และสิ่งที่พิเศษที่ไม่มีใครเหมือนหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมการตลาด (market culture) ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรชอบการแข่งขันในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผล ดำเนินการปฏิบัติงานในเชิงรุก มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน รูปแบบการจัดการในองค์กรเน้นให้มีการแข่งขันสูงและมุ่งความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน คือ การเน้นที่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร เน้นการแข่งขันความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายและการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งกับองค์กรในประเภทเดียวกัน เกณฑ์การวัดความสำเร็จคือ ชัยชนะในการครองตลาดหรือการมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าคู่แข่ง 4) วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture) ลักษณะเด่นขององค์กรคือ มีการบังคับบัญชา ควบคุมและมีโครงสร้างที่ชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารงานขององค์กรเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการและสิ่งสำคัญในองค์กรคือ การทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรเน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานอย่างราบรื่นให้มีประสิทธิภาพ องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานของความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือการมีระบบที่เชื่อถือได้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ<sup>24</sup>

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมีผู้เสนอไว้ดังนี้ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้ (knowledge) 2) ทักษะ (skill) 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self - concept) 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และ 5) แรงจูงใจและเจตคติ (motives and attitude)<sup>25</sup> ส่วนการพัฒนากรอบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย จำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (core competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการทุกคน และจะใช้กับทุกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (job family) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่น โดยกำหนดให้

<sup>24</sup>Kim S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," **Handbook of Organizational Development** (Michigan: Michael Driver, 2008), 429-445.

<sup>25</sup>D.C. McClelland, "Testing for Competence Rather Than Intelligence," **American Psychologists** (New York, 1973): 57-83.

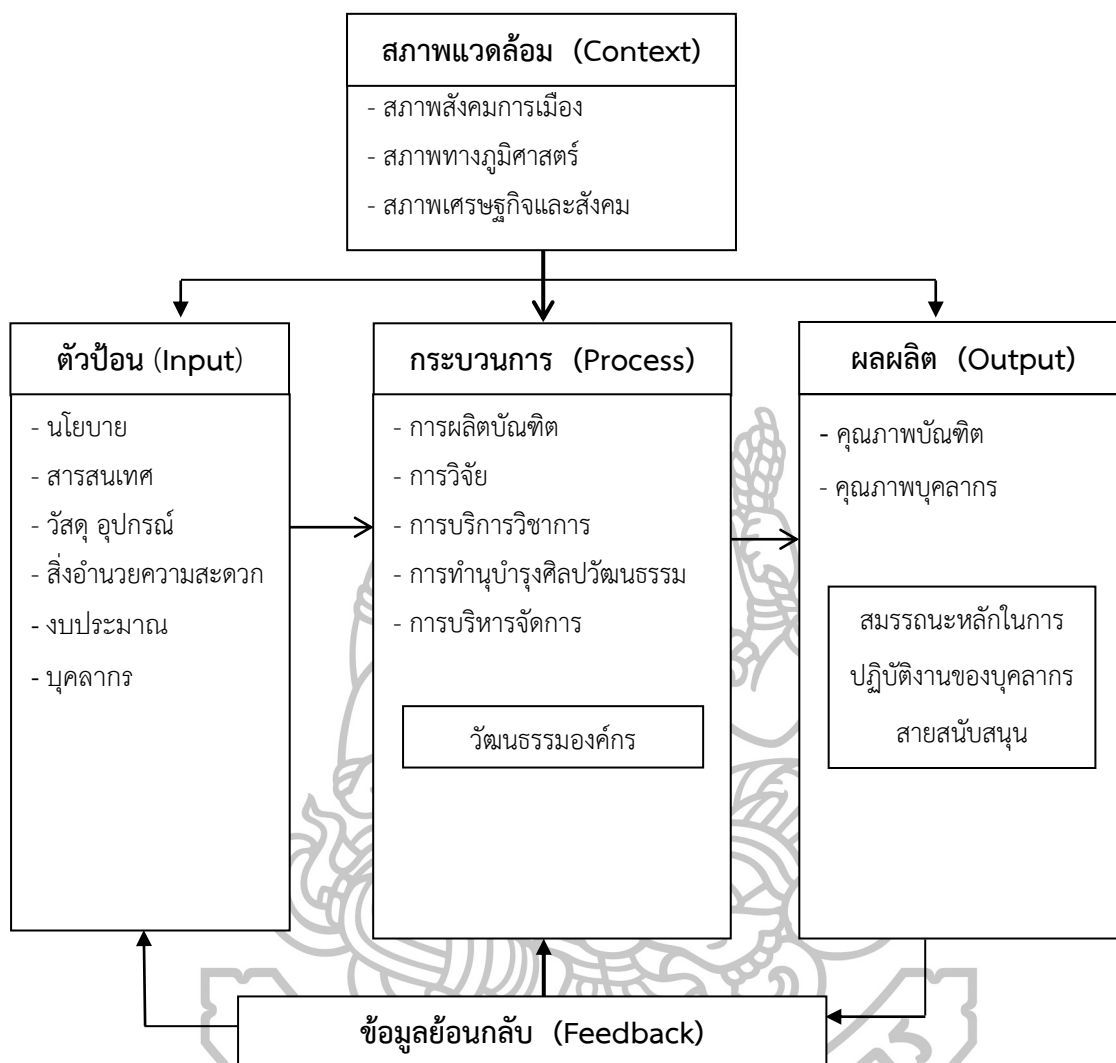


ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการเองได้ ระบบราชการพลเรือนสามัญของไทยมีแนวความคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้มีการกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ ดังนี้ สมรรถนะหลัก (core competencies) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม (integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork)<sup>26</sup> สำหรับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ก็เช่นเดียวกัน ได้นำแนวคิดเรื่องกรอบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและคุณธรรมจริยธรรม (integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork)<sup>27</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



<sup>26</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน, **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย** (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2553), 2-33.

<sup>27</sup> มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรมหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560,” 17 มิถุนายน 2556.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., (New York: John Wiley and Sons, 1987), 20.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, *แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา: รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543), 56.

: Kim S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," *Handbook of Organizational Development* (Michigan: Michael Driver, 2008), 429-445.

: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, "แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากรมหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560," 17 มิถุนายน 2556.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของคาเมรอน (Cameron) ที่แบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) 3) วัฒนธรรมการตลาด (market culture) 4) วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture)<sup>28</sup> ส่วนแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (core competencies) ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรมจริยธรรม (integrity) 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork)<sup>29</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

วัฒนธรรมองค์กร ( $X_{tot}$ )	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ( $Y_{tot}$ )
1. วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture, $X_1$ )	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation, $Y_1$ )
2. วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture, $X_2$ )	2. การบริการที่ดี (service mind, $Y_2$ )
3. วัฒนธรรมการตลาด (market culture, $X_3$ )	3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise, $Y_3$ )
4. วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture, $X_4$ )	4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรม จริยธรรม (integrity, $Y_4$ )
	5. การทำงานเป็นทีม (teamwork, $Y_5$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Kim S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," **Handbook of Organizational Development** (Michigan: Michael Driver, 2008), 429-445.

: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, "แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560," 17 มิถุนายน 2556.

<sup>28</sup>Kim S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," **Handbook of Organizational Development** (Michigan: Michael Driver, 2008), 429-445.

<sup>29</sup>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, "แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560," 17 มิถุนายน 2556.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมาย ดังนี้

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาแล้วถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่หรือคนรุ่นหลังเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตามแนวคิดของ คาเมรอน (Cameron) ซึ่งประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน 3) วัฒนธรรมการตลาด 4) วัฒนธรรมราชการ

**สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคลากรทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและคุณธรรมจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม

**บุคลากรสายสนับสนุน** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ สาย ข และสาย ค ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนครซึ่งทำหน้าที่ให้บริการและสนับสนุนงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านกิจกรรมนิสิต ด้านบริหารการเงิน ด้านวิชาการและการเรียนการสอน ด้านบริหารแผนงานและงบประมาณ ด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ด้านบริหารความเสี่ยง ด้านกฎหมาย ด้านบริหารทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ ด้านบริการวิชาการ และด้านการกีฬา โดยปัจจุบันมีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่รับผิดชอบตามพันธกิจต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 4 วิทยาเขต ซึ่งหมายถึง 1) สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน 2) สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน 3) สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา และ 4) สำนักงานวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในบทที่ 1 ไปแล้วนั้น สำหรับในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึง วรรณกรรม แนวคิดของนักการศึกษาและนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน 3) สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรทั้งหลายเกิดจากการรวมกลุ่มของคน หากมองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่าบุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยศูนย์รวมของจิตใจเป็นตัวนำ ดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไปซึ่งสิ่งที่จะยึดเหนี่ยวความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้นั้นก็คือวัฒนธรรมในองค์กร

ในปัจจุบันนี้การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กและแคบลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะรายเฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มห้องคอมพิวเตอร์ กลุ่มบัญชี กลุ่มผู้บริหาร ฯลฯ ซึ่งกลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นฝ่าย กอง กรมหรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามจะมีสายโยงใยคือวัฒนธรรมในการทำงานซึ่งเป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้<sup>30</sup>

<sup>30</sup>วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการพฤติกรรมและองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์, 2546), 12.

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชินและกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างแพร่หลายซึ่งมีการให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นไว้อย่างหลากหลาย ครอบคลุมในเรื่องของความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี ธรรมเนียมปฏิบัติ พฤติกรรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

สำหรับการศึกษานิยามที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศสรุปได้ดังนี้ ไชน์ (Schein) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ รูปแบบฐานคติที่ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายในและสามารถใช้งานได้ดี จนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงได้รับการกำหนดแบบแผนไปยังสมาชิกใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด รู้สึกและปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ<sup>31</sup> จอร์จและโจนส์ (George and Jones) เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ชุดของค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) บรรทัดฐาน (norms) ที่มีร่วมกันซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลในเรื่องความคิด (think) รู้สึก (feel) และการแสดงออกของพฤติกรรม (behavior)<sup>32</sup> แม็กเชนและกลินอว์ (McShane and Glinow) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ รูปแบบสมมติฐานเบื้องต้นที่องค์กรมีร่วมกันเกี่ยวกับค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) ที่องค์กรยึดถือว่าเป็นแนวทางที่ต้องเกี่ยวกับความคิดและการกระทำต่อปัญหาและโอกาสต่าง ๆ ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่<sup>33</sup> สแวนรอบบินส์ (Robbins) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ ระบบของการรับรู้และความเข้าใจที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกันทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยระบบของการรับรู้ที่สมาชิกมีร่วมกัน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) นวัตกรรมและการเสี่ยงภัย (innovation and risk taking) คือ ระดับซึ่งพนักงานได้รับการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และกล้าเสี่ยงที่จะทำ 2) ความสนใจในรายละเอียด (attention to detail) คือ

<sup>31</sup>Edgar H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist*. 45(2), (1990), 109-119

<sup>32</sup>Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005), 107-108.

<sup>33</sup>Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*. 4<sup>rd</sup> ed. (New York: McGraw-Hill Co., 2009), 114-115.

ระดับซึ่งพนักงานได้รับความคาดหวังให้แสดงออกถึงความพิถีพิถัน การวิเคราะห์ และสนใจในรายละเอียดอย่างถี่ถ้วน 3) การมุ่งเน้นที่ผลงาน (outcome orientation) คือ ระดับซึ่งฝ่ายบริหารมุ่งเน้นที่ผลงานเป็นหลักมากกว่ามุ่งเน้นที่เทคนิคและกระบวนการที่นำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้น 4) การมุ่งเน้นที่บุคคล (people orientation) คือ ระดับซึ่งการตัดสินใจในการบริหารนำผลลัพธ์ (ผลงาน) มาใช้เพื่อพิจารณาตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กร 5) การมุ่งเน้นที่ทีมงาน (team orientation) คือ ระดับซึ่งกิจกรรมการงานต่าง ๆ มุ่งเน้นการจัดในรูปแบบทีมงานมากกว่าการจัดให้รายบุคคลกระทำ 6) การมุ่งงาน (aggressiveness) คือ ระดับซึ่งแข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานตามสบาย 7) ความมีเสถียรภาพ (stability) คือ ระดับที่กิจกรรมขององค์กรมุ่งเน้นการรักษาสภาพเดิม (status quo) เปรียบเทียบกับความเจริญเติบโตทั้ง 7 ประการดังที่โรบบินส์ (Robbins) นำเสนอไว้ นั้นจะเกิดขึ้นในองค์กรโดยมีระดับความเข้มข้นจากต่ำไปหาสูงซึ่งแต่ละองค์กรมีไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในแต่ละลักษณะของแต่ละองค์กร เมื่อรวมกันก็จะให้ภาพองค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์กรนั้นซึ่งภาพนั้นก็กลายเป็นพื้นฐานความรู้สึกร่วมกัน (shared understanding) ที่สมาชิกมีต่อองค์กรว่าสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรกระทำอย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือวัฒนธรรม องค์กรจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั่นเอง<sup>34</sup>

สำหรับในประเทศไทยนั้น นักการศึกษา นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมาย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้มากมายหลากหลาย ดังเช่นวีรัช สงวนวงค์วาน เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์ การคือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการ กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณ ขององค์กร<sup>35</sup> ส่วนวีโรจน์ สารรัตน์ ได้เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความเป็น เอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจแสดงออกให้เห็นได้ในหลายลักษณะ เช่น ค่านิยม ประเพณี พิธีกรรม ความคิด ความเชื่อ ทักษะคนที่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ยึดถือประเพณีและ ปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น<sup>36</sup> นอกจากนี้ศิริพงษ์ เสาภายน ได้เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร<sup>37</sup> สำหรับวันชัย มีชาติ ได้นิยาม

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 11<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 2011), 104-106.

<sup>35</sup> วีรัช สงวนวงค์วาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550), 27.

<sup>36</sup> วีโรจน์ สารรัตน์, *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบท วิเคราะห์*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, 2546), 314.

<sup>37</sup> ศิริพงษ์ เสาภายน, *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551), 71.

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์กรแบบสหจร (association)<sup>38</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาแล้วถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลัง เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งถือว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมไม่รู้ตัว ซึ่งเครส (Kress) ได้เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรถือได้ว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นตัวผสมหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กรจึงสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการ วางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเขยนานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป
2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไข ปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกักกันก็จะ

<sup>38</sup>วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548), 11.



เกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่มเพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจคือความกลัว หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจหรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรคือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยบุคคลผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร<sup>39</sup>

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร รูปแบบพฤติกรรมองค์กรก็เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสองประการนี้อาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างชัดเจนตามความเห็นของนักวิชาการมีดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมความเชื่อของคนซึ่งเป็นที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

<sup>39</sup>Gunther Kress, *Communication and Culture: An Introduction* (New South Wales University Press, 1998), 103.

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในชั่วระยะเวลา 2 – 3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรค่อย ๆ เรียนรู้ผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงาน จากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากทีวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กรหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งที่ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คำนึงถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดังจนเกือบเป็นการตะโกนเป็นภาษาญี่ปุ่นที่แสดงการต้อนรับและเชื้อเชิญลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่พบลูกค้าที่กำลังเดินเข้ามาในร้านจนเป็นเรื่องปกติวิสัยจนกลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติ

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชา มีรถประจำตำแหน่งพร้อมคนขับ มีห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โตพร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงาน และเลขานุการเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่งจากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่

พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือเป็นความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วยเพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือตัดทอนออกเป็นการทำหรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งพากันแบบเดิมมาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซากหรือองค์กรอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์กรบางส่วนออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การครอบงำกิจการของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร (hostile takeover) อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์กรที่ถูกครอบงำเปลี่ยนแปลงได้<sup>40</sup>

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ เสนอไว้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มี 2 ระดับ คือ 1) เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้หรือที่มองเห็นได้ 2) เป็นวัฒนธรรมที่เป็นแก่นหรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นซึ่งวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ดูได้จากการแต่งตัว เครื่องประดับ ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ พิธีการและการวางผังสำนักงาน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นจะอยู่ลึกลงไปซึ่งเป็นค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร สิ่งเหล่านี้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรงแต่ได้มาจากความหมายของเรื่องราวที่เล่ากัน ภาษา ลักษณะที่ใช้ ค่านิยม และมาตรฐานซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณค่าสมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือและต่างก็เข้าใจกันดี<sup>41</sup>

ไชน์ (Schein) มีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. มีระเบียบและปฏิบัติที่สังเกตได้ (observed behavioral regularities) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรใช้ปฏิบัติสัมพันธ์กัน เช่น ภาษา ศัพท์เฉพาะ รวมทั้งประเพณีที่สมาชิกปฏิบัติด้วยการยอมรับ และด้วยความเคารพ
2. มีปทัสถาน (norms) หมายถึง มาตรฐานการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันซึ่งทำให้พฤติกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีมาตรฐาน
3. มีค่านิยมที่สำคัญ (dominant values) เป็นค่านิยมที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรสนับสนุนและคาดหวังว่าสมาชิกต้องมีค่านิยมสำคัญร่วมกัน
4. มีปรัชญา (philosophy) คือ ความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การให้บริการ นโยบายรวมทั้งบทบาทและหน้าที่ขององค์กร
5. มีระเบียบ กฎ และข้อบังคับ (rules) เป็นสิ่งที่สมาชิกต้องเรียนรู้ ยอมรับ และปฏิบัติตาม

<sup>40</sup> เสนาะ ตีแยว, การบริหารและพฤติกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 74.

<sup>41</sup> สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทร์เพช, 2550), 59-61.

6. มีความรู้สึก (feeling) เป็นบรรยากาศโดยรวมที่สมาชิกปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กร<sup>42</sup>

อาร์มสตรอง (Armstrong) ได้นำเสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. สามารถนำร่องรอยของผู้สร้างซึ่งบุคคลในองค์กรจะยึดเป็นแนวปฏิบัติทั้งด้านบุคลิกภาพ ค่านิยมที่เข้มแข็ง และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ลักษณะเหล่านี้จะถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่และวนเวียนอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต

2. วัฒนธรรมองค์กรจะมีการพัฒนาด้วยอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยทุกองค์กรจะสร้างเอกลักษณ์เฉพาะและพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจทำให้พบค่านิยมหรือแนวปฏิบัติที่ดี และที่เหมาะสมมากขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาจากความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติ<sup>43</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่ไม่เหมือนกัน แต่ยังมีบางส่วนที่มีเหมือนกันทุกองค์กร ลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรคือ แนวทางปฏิบัติที่เป็นหลักยึดถือ สมาชิกในองค์กรเกิดการรับรู้และเข้าใจตรงกัน แม้ว่าบุคคลในองค์กรจะมีพื้นฐานภูมิหลังต่างกันและอยู่ในระดับต่างกันในองค์กรก็ตามแต่ก็มีแนวโน้มที่จะบรรยายวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้คล้ายคลึงกัน

### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร (functions of organizational culture) มี 2 ประการ มีรายละเอียดดังที่ไฮน์ (Schein) เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (external adaptation) คือ สมาชิกต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างแท้จริงขององค์กร และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งบุคคลมักจะใช้การปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

- 1.1 แยกแรงผลักดันภายนอกที่สำคัญมากออกจากสิ่งที่ไม่สำคัญน้อย
- 1.2 พัฒนาริวิวัตความสำเร็จ
- 1.3 อธิบายเหตุผลของการไม่บรรลุเป้าหมาย
- 1.4 สร้างวิธีการยอมรับบุคคลภายนอกว่าเขาได้อย่างไร

<sup>42</sup>Edgar H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist* 45(1990) (2): 109-119.

<sup>43</sup>Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4<sup>th</sup> ed. (Philadelphia: Kogan Page, 2008), 58.

### 1.5 รวบรวมการตัดสินใจเมื่อมีการพ่ายแพ้

2. การบูรณาการภายใน (internal integration) วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยบูรณาการภายในองค์กรโดยประสานการทำงานให้เข้ากับวิถีชีวิตของสมาชิก กระบวนการบูรณาการภายในมักเริ่มด้วยการสร้างเอกภาพคือ การรวมคนแต่ละคนและวัฒนธรรมย่อยให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยการประสานสัมพันธ์และมีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ทั้งง่ายและยากขึ้นกับโอกาสและการควบคุม ความก้าวหน้าจึงอยู่ที่นวัตกรรมสามารถเริ่มเมื่อสมาชิกรวบรวมความเชื่อว่าเขาสามารถเปลี่ยนแปลงส่วนที่สำคัญของสภาพแวดล้อมรอบตัวได้<sup>44</sup>

อย่างไรก็ตามแม้จะไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สุดแต่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก็จะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร เสริมสร้างความมั่นคง ความจงรักภักดีและความผูกพันของกลุ่มได้ดี

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจะมีกรอบของการวิเคราะห์ 3 กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์วัฒนธรรมในรูปแบบที่แตกต่างกันคือ

1. วิเคราะห์จากสิ่งที่ดำรงอยู่และเก็บรักษาอยู่ในองค์กร (organizational culture inventory)
2. วิเคราะห์จากกรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์กร (the competing values framework)
3. วิเคราะห์จากประวัติความเป็นมาขององค์กร (organizational culture profile)

สำหรับการวิเคราะห์วัฒนธรรมจากกรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์กร (the competing values framework) เป็นแนวทางที่ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ มิติที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมมี 2 มิติ คือ 1) มิติที่ 1 การวิเคราะห์ระหว่างพลวัตสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก 2) มิติที่ 2 การวิเคราะห์ระหว่างความยืดหยุ่น ความรอบคอบขององค์กรและการควบคุม ความมั่นคงขององค์กร<sup>45</sup>

แฮร์ริสัน (Harrison) ได้จัดประเภทของวัฒนธรรม โดยเรียกวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นความคิดขององค์กร (organization ideologies) ซึ่งแบ่งประเภทวัฒนธรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมเน้นอำนาจ (power) เป็นวัฒนธรรมองค์กรชอบการแข่งขัน

<sup>44</sup> Edgar H. Schein, "Organizational Culture," *American Psychologist* 45(1990) (2): 109-119.

<sup>45</sup> A. Kinicki and R. Kreitner, *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, 4<sup>th</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008), 49-51.

2. วัฒนธรรมเน้นคน (people) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน ปฏิเสธการบริหารงานแบบควบคุม

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (task) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นที่ความสามารถ การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

4. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (role) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานตามกฎ ความชอบธรรม และการบริหารแบบราชการ<sup>46</sup>

แฮนด์ดี (Handy) ได้ทำการจัดกลุ่มประเภทของวัฒนธรรมโดยยึดอยู่บนพื้นฐานมาจากการของแฮร์ริสัน (Harrison) แต่แฮนด์ดี (Handy) ใช้คำว่า วัฒนธรรม มากกว่าความคิดขององค์กรเหมือนแฮร์ริสัน (Harrison) เนื่องจากในความคิดของแฮนด์ดี (Handy) มองว่าเป็นชุดของวิธีการดำเนินชีวิตและบรรทัดฐานโดยแบ่งจัดกลุ่มของวัฒนธรรมเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (power) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรมีกฎเกณฑ์ในการทำงานน้อยหรือกระบวนการขั้นตอนน้อย และบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรยากาศของการแข่งขัน เน้นการใช้อำนาจและการเมืองในองค์กร

2. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (role) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่บุคลากรจะถูกควบคุมการทำงาน โดยกระบวนการขั้นตอนการทำงาน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ และบทบาทหรือคำบรรยายลักษณะงานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับความอิสระในการทำงาน อำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นงาน (task) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายคือ การนำคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน อิทธิพลการทำงานจะขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่มาจากตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจของตัวบุคคล วัฒนธรรมแบบนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

4. วัฒนธรรมที่เน้นคน (person) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่ให้แต่ละคนเป็นจุดศูนย์กลาง องค์กรทำหน้าที่เพียงเพื่อช่วยเหลือ และตอบสนองความต้องการของคนที่อยู่ในองค์กร<sup>47</sup>

ดาร์ฟต์ (Daft) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการปรับตัวให้ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

<sup>46</sup>R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character," **Harvard Business Review**. 50 (3) (1972): 119-128.

<sup>47</sup>Charles B. Handy, **Understanding Organizations** (Harmondsworth: Penguin Books, 1985), 58-61.

ภายนอกที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรได้มอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร โดยที่บุคลากรมีสิทธิที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ได้เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป

2. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (mission culture) องค์กรจะเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่องค์กรต้องการ โดยที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้บริหารจะถูกถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้และบุคลากรจะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยที่ผู้บริหารขององค์กรจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จในระดับเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้พันธกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (clan culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกภายในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานร่วมกัน กำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงาน เพื่อนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

4. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันทำงานตามนโยบาย ธรรมเนียมปฏิบัติ วิธีปฏิบัติที่ตั้งเอาไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยองค์กรต้องการให้สภาพแวดล้อมเกิดความมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง<sup>48</sup>

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของเดนิสัน (Denison) ได้นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ โดยอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (involvement culture) องค์กรจะเน้นการสร้างความสามารถของสมาชิกในองค์กร สนใจความต้องการของสมาชิกในองค์กร สมาชิกจะรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กร มีความรับผิดชอบร่วมกัน และได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร

2. วัฒนธรรมเน้นความสอดคล้อง (consistency culture) สมาชิกในองค์กรยอมรับระบบและค่านิยมหลักร่วมกัน เพื่อทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่แข็งซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สมาชิกในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของธุรกิจและความต้องการ

<sup>48</sup>Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 6<sup>th</sup> ed. (Mason, O.H.: Cengage Learning., 2014), 188.

จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรได้รวดเร็ว

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission culture) ทุกคนในองค์กรจะรับรู้ เข้าใจถึงพันธกิจร่วมกัน สามารถเข้าใจทิศทางขององค์กร เป้าหมายในระยะยาว และสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยตระหนักอยู่บนความชัดเจนของวิสัยทัศน์องค์กร และเป้าหมายความสำเร็จ ซึ่งการประเมินวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมมุ่งเน้นที่พันธกิจขององค์กรเป็นการประเมินที่ต้องสนใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม<sup>49</sup>

สำหรับคาเมรอน (Cameron) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ ลักษณะเด่นขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการบริหารจัดการจะเน้นการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจที่เป็นการตกลงร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และให้สมาชิกในองค์กร มีส่วนร่วม การวัดความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) ลักษณะเด่นขององค์กรจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมนอกและความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ลักษณะการบริหารงานขององค์กรสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาจะเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเดียวกัน ยุทธศาสตร์ที่องค์กรเน้นคือ การทดลองนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้หรือแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เกณฑ์วัดความสำเร็จขององค์กรเน้นสิ่งที่พิเศษและสิ่งที่พิเศษที่ไม่มีใครเหมือน หรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

<sup>49</sup>D. R. Denison, *The Denison Organizational Culture Survey*, accessed December 1, 2014., available from <http://www.denisonculture.com>



3. วัฒนธรรมการตลาด (market culture) ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรชอบการแข่งขันในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผล ดำเนินการปฏิบัติงานในเชิงรุก มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานรูปแบบการจัดการในองค์กร เน้นให้มีการแข่งขันสูงและมุ่งความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การเน้นที่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร เน้นการแข่งขันความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายและการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งกับองค์กรในประเภทเดียวกัน เกณฑ์การวัดความสำเร็จคือ ชัยชนะในการครองตลาดหรือการมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าคู่แข่ง

4. วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture) ลักษณะเด่นขององค์กรคือ มีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน เน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพรูปแบบการบริหารงานขององค์กรเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ และสิ่งสำคัญขององค์กรคือ การทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรเน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเน้นประสิทธิภาพการควบคุมและการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานของความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือ การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ<sup>50</sup>

#### การประเมินวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

การวัดและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมที่เป็นระบบเป็นเรื่องที่ยาก ความพยายามของนักวิชาการส่วนใหญ่จึงตรวจสอบวัฒนธรรมจากเรื่องราว สัญลักษณ์ พิธีกรรม ระเบียบแบบแผน โดยผ่านการใช่วิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด เพื่อที่จะประเมินตรวจสอบค่านิยมและความเชื่อของบุคลากร หรือการเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเข้าไปสังเกตผ่านการมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร<sup>51</sup> ปัจจุบันมีวิธีการที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะประเมินวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ข้อสมมติฐานที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว และสิ่งที่มองไม่เห็นโดยประเมินจากปรากฏการณ์ผ่านการ

<sup>50</sup> Kim S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," **Handbook of Organizational Development** (Michigan: Michael Driver, 2008), 429-445.

<sup>51</sup> John W. Newstrom and Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 12<sup>th</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin., 2007), 189.

สังเกต เช่น บรรทัดฐานของพฤติกรรมซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดขององค์กร (organizational ideology questionnaire)<sup>52</sup> ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ความคิดขององค์กรทั้ง 4 แบบ ตามแนวคิดของ แฮร์ริสัน (Harrison) (อำนาจ บทบาท งาน คน) ทั้งนี้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จะเป็นประโยคที่มีการจัดอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่แท้จริงขององค์กร โดยประโยคสอบถามความคิดเห็นเหล่านั้น ได้แก่

1. หัวหน้าที่ดี คือ คนที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มีความมั่นคง มีความยุติธรรม
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี คือ คนที่เชื่อฟังหัวหน้า ทำงานหนักและมีความรักงาน
3. บุคลากรที่ดี ต้องเป็นคนที่ฉลาด ชอบการแข่งขัน ต้องการอำนาจ
4. การมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายตามความต้องการของแต่ละบุคคลและพิจารณาของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

5. คนที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหามากที่สุดจะเป็นผู้ตัดสินใจ<sup>53</sup>

ทั้งนี้วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกส่งผ่านไปยังบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เรื่องเล่า หนังสือวรรณกรรม พิธีกรรม สัญลักษณ์ทางวัตถุ และภาษา เป็นต้น ซึ่งหนังสือจะบันทึกเรื่องราวตั้งแต่อดีตเพื่อนำมาใช้อธิบายเหตุการณ์ปัจจุบันหรือวิถีปฏิบัติที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ในส่วนของพิธีกรรมจะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจกิจกรรมที่บุคลากรในองค์กรกระทำกันอย่างต่อเนื่องซึ่งพิธีกรรมจะเป็นหัวใจสำคัญในการเข้าใจค่านิยมร่วม เป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และส่วนการศึกษาวัฒนธรรมโดยดูจากสัญลักษณ์ทางวัตถุ เช่น พาหนะที่ใช้ในการเดินทางของผู้บริหาร ขนาดของห้องประชุม ขนาดของสำนักงาน อุปกรณ์ตกแต่งสำนักงาน ชุดเสื้อผ้า ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงวิธีการคิด ค่านิยมที่เปิดเผยความเสมอภาค และความยืดหยุ่น และการศึกษาวัฒนธรรมจากภาษาจะทำให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมย่อยในองค์กรได้ เนื่องจากบางองค์กรอาจจะมีการใช้ภาษาที่เฉพาะสำหรับกลุ่มคนในองค์กร เช่น คำเฉพาะที่ใช้เรียกบุคคลสำคัญขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร ภาษาเฉพาะเหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่เข้าใจกันเฉพาะบุคลากรในองค์กรนั้นเท่านั้น<sup>54</sup> อาจกล่าวได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการวัดว่าบุคลากรในองค์กรมีการมองอย่างไรเกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่ องค์กรมีรางวัลสำหรับการทำนวัตกรรมหรือไม่แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นการวัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรจะมุ่งสนใจที่จะวัดถึงสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ

<sup>52</sup>R. Harrison, "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review*. 50 (3) (1972): 119-128.

<sup>53</sup>*Ibid.*, 121-128.

<sup>54</sup>S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 2005), 418.

ทำงาน โดยให้ความสนใจต่อความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคาดหวังขององค์กร ความรู้สึกต่อเรื่อง  
ของรางวัล เป็นต้น<sup>55</sup>

### ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กร ทั้งนี้รูปแบบของ  
วัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กรที่ต่างกันซึ่งผลการ  
ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการคงอยู่  
ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม  
ขององค์กร<sup>56</sup> ทั้งนี้ทฤษฎีการได้ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกับ  
ผลการปฏิบัติงาน เช่น วอลแลช (Wallach) ได้ศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมใน 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบ  
ราชการ (bureaucratic) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (supportive) และวัฒนธรรมแบบ  
สร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative) แต่ละรูปแบบมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่ต่างกันเนื่องจาก  
บุคคลนั้นได้มีค่านิยมส่วนบุคคล ทศนคติ ความเชื่อ<sup>57</sup> เช่นเดียวกับที่อ็อกบอนน่า (Ogbonna) สรุปว่า  
วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของขอบเขตการ  
จัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของ  
บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้สอดคล้องกัน<sup>58</sup>

สรุปได้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรและผลการ  
ปฏิบัติงาน เนื่องจากการรับรู้วัฒนธรรมขององค์กรทำให้บุคลากรทราบ เข้าใจประวัติและสภาพ  
ปัจจุบันขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรนั้นสามารถที่จะสร้างความผูกพันให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่  
จะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

<sup>55</sup>Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**. 11<sup>th</sup> ed.  
(Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall., 2011), 262.

<sup>56</sup>E. Wallach, "Individuals and Organization: The Culture Match," **Training  
and Development Journal** 12 (1983): 28–36.

<sup>57</sup>Ibid., 36.

<sup>58</sup>Emmanuel Ogbonna, "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?,"  
**Human Resource Management Journal** 3(2)(1992): 42-54.

### สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

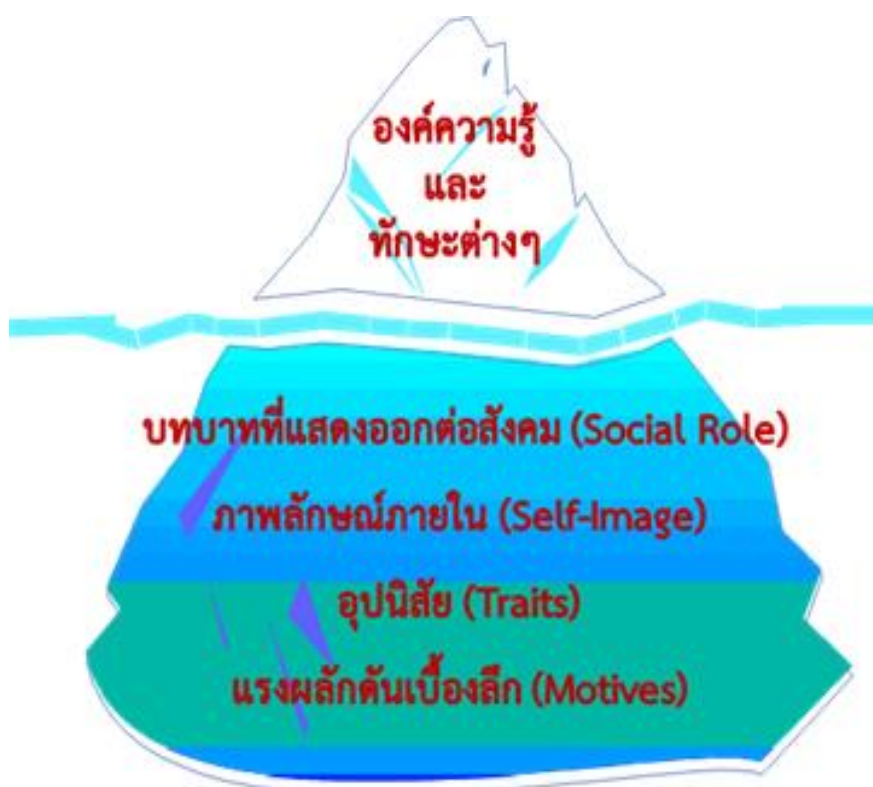
ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นทุนสำคัญขององค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ อันถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นที่จะสร้างมูลค่าจากมนุษย์ซึ่งมีความหมายรวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และประสบการณ์ของกำลังคนในองค์กร<sup>59</sup>

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหาร กล่าวคือในการคัดเลือกที่แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามเพียงพอ แต่ยังคงเน้นส่วนพฤติกรรมภายในของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน<sup>60</sup>

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพ

<sup>59</sup> สุรพงษ์ มาลี, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549), 27.28.

<sup>60</sup> เรื่องเดียวกัน, 32.



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 52.

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) ส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (skills) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้นเป็นส่วนใหญ่ที่สังเกตได้ชัดเจน และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self - image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นจึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกภายใน อาทิเช่น คุณลักษณะส่วน

บุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วยจึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้<sup>61</sup>

### ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ (competency) มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไปและมักเข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้นการกำหนดความหมายของคำว่า สมรรถนะ (competency) จึงได้มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้<sup>62</sup> ส่วนเชอร์มอน (Shermon) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>63</sup>

สำหรับประเทศไทยแล้ว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการบริการที่ดีซึ่งอธิบายว่าสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนอดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ “บริการที่ดี” ด้วยการให้บริการตามที่ต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” ก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชนทำ

<sup>61</sup>ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 52.

<sup>62</sup>Lyle M. Spencer and Sign M. Spencer, **Competence at Work: Models for Superior Performance** (The United State of America: John Wiley and Sons Inc, 1993), 9.

<sup>63</sup>Ganesh Shermon, **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Superior Performance** (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004), 105.

ให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน<sup>64</sup> เช่นเดียวกับ ฌองค็ิวท์ แสนทอง ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะคือ ทักษะคิด อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่ คนแสดงออกมาซึ่งเป็นที่ประจักษ์ที่แท้จริงของคน ๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วครั้งชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคน ๆ นั้นจะ อยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียง พฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคน บางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็น ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้อย่างชัดเจน<sup>65</sup> ดังที่แสงสุรีย์ ทักศนพูนชัย ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิดความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจจะเกิดได้จากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการ ฝึกอบรม<sup>66</sup> นอกจากนี้ดนัย เทียนพุ่ม ยังได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ<sup>67</sup> ดังที่วัฒนา พัฒนพงศ์ ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถ ซึ่งได้นิยามไว้ว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้และ ทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคคลในองค์กร<sup>68</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะ ระดับของความสามารถ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดหรือสังเกตได้จาก พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจาก

<sup>64</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ: พี.เอลีสฟวิ่ง, 2548), 7.

<sup>65</sup> ฌองค็ิวท์ แสนทอง, **มารู้จัก Competency กันเถอะ** (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547), 51.

<sup>66</sup> แสงสุรีย์ ทักศนพูนชัย, “การพัฒนาความสามารถในการทำงาน,” *For Quality* 12 (2548) (91): 110 – 113.

<sup>67</sup> ดนัย เทียนพุ่ม, **ความสามารถในทรรคนะดร.ดนัย เทียนพุ่ม** (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ.อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด, 2550), 20.

<sup>68</sup> วัฒนา พัฒนพงศ์, **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน** (กรุงเทพฯ: แปซิฟิค, 2546), 33.

ประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม ตลอดจนการบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นำเสนอดังนี้

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) เสนอว่าการนำแนวคิดมากำหนดเป็นสมรรถนะนั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (competency cluster) เป็นกลุ่มที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานอย่างผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะมีหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ และการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2. มิติ (dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำนึกที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และมิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ

3. ระดับของสมรรถนะ (competency level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติซึ่งแต่ละสมรรถนะจะพิจารณาถึงความต้องการจากที่กล่าวมาในข้างต้น<sup>69</sup>

ฐิติพัฒน์ พิษุธาตาดำพงศ์ เสนอว่า สมรรถนะจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะองค์กร (competency basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัว จะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

<sup>69</sup> Lyle M. Spencer and Sign M. Spencer, **Competence at Work: Models for Superior Performance** (The United State of America: John Wiley and Sons Inc, 1993), 9.



2. ประเภทของสมรรถนะ (competency categories) หมายถึง การจำแนกสมรรถนะ ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (competency name) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อ สมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน บ่งชี้ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กร เข้าใจตรงกัน

4. ระดับของสมรรถนะ (proficiency scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถของ แต่ละสมรรถนะ ซึ่งการแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างของการบังคับบัญชาเป็นการสะท้อนให้เห็นความ แตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เช่น ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนก ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน ระดับ 5 พนักงานระดับ ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นต้น

5. ดัชนีวัดพฤติกรรม (behavior indicators) หมายถึง การกระทำ ปฏิบัติหรือการทำตาม บทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ควรระบุเป็น พฤติกรรมที่วัดได้ชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา เช่น อธิบาย วิเคราะห์ วินิจฉัย ออกแบบ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

5.1 พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (key result area) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรม หลัก ๆ ในระดับนั้นที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงออกมา

5.2 ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (key behavior indicators) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่ กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ซึ่งในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง<sup>70</sup>

สำหรับแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) เสนอว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ ความรู้ในการจัดการเอกสารรายงานการประชุม เป็นต้น

<sup>70</sup> จูดีพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์, “การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข” (เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2548)

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการจดบันทึกรายงานการประชุม เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ซึ่งแสดงออกโดยความสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตัวเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เป็นบุคคลที่ลักษณะเป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความเอื้อเฟื้อ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ เจตคติ (motive/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น<sup>71</sup>

สำหรับสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้เสนอแนวคิดแบบจำลองของสมรรถนะ (competency model) ซึ่งเป็นแบบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในการจัดทำสมรรถนะของหน่วยงาน ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (competency name and definition) ระดับความสามารถ (proficiency scale) และตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) อธิบายได้ดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะ (competency categories) ประกอบด้วย สมรรถนะ กลุ่มที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีคือ สมรรถนะหลัก (core competency) และกลุ่มที่เป็นสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน

2. ชื่อและคำจำกัดความของสมรรถนะ (competency name and definition) สมรรถนะแต่ละเรื่องที่มีอยู่ในกลุ่มของสมรรถนะหลัก (core competency) และกลุ่มของสมรรถนะตามสายงาน (functional competency) จะต้องมื่อชื่อเรียกและมีค่านิยมหรือความหมายที่ชัดเจนเพื่อที่จะสื่อให้ผู้อ่านและผู้ที่ใช้ได้เข้าใจ

3. ระดับความสามารถ (proficiency scale) คือ ระดับ (level) ของความสามารถหรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะแต่ละเรื่องเพื่อที่จะนำไปเป็นหลักในการกำหนดว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในแต่ละเรื่องของสมรรถนะระดับใด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดระดับของพฤติกรรมอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

3.1 รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น (knowledge)

3.2 เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ (comprehension)

3.3 ประยุกต์ใช้ได้ (application)

<sup>71</sup>D.C. McClelland, "Test for Competence, Rather Than Intelligence," *American Psychologists* (New York, 1973): 57-83.

3.4 วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่าง ๆ (analysis and synthesis)

3.5 ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกัน (evaluation)

แต่ในบางเรื่องการเขียนระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ (competency) อาจเขียนได้ไม่ถึง 5 ระดับ ซึ่งแล้วแต่เนื้อหาและความละเอียดของข้อเท็จจริงของสมรรถนะในเรื่องนั้น ๆ

4. ตัวชี้วัดของพฤติกรรม (behavioral indicators) คือ ตัวชี้วัดพฤติกรรมในแต่ละระดับ จะต้องเป็นที่อธิบายได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีระดับของความสามารถหรือระดับของพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่<sup>72</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะกับบุคลากรที่มีอยู่นั้นในขณะนั้น ๆ หากพบว่าบุคลากรขาดความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งองค์กรก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถได้ตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

#### สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน

การพัฒนากรอบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ได้ประยุกต์วิธีมาจากแนวคิดของ McBer แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (core competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการทุกคนและจะใช้กับทุกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (job family) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นโดยกำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการเองได้

สำหรับสมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation – ACH) คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน”

<sup>72</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **ตัวแบบ Competency** กับการพัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย (กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2550), 51.

ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย<sup>73</sup> ซึ่งมีคำอธิบายระดับสมรรถนะดังนี้

1.1 ระดับที่ 1 การวัดความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น การพยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทนขยันหมั่นเพียร การขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น หรือการแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนา ตัวอย่างดังกล่าวล้วนแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ แก่ไขปรับปรุงหรือพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ทั้งสิ้น โดยทั่วไปแล้วผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละคนควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้

1.2 ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะ “ความพยายาม” ที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการไปสู่การวัดถึงสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความพยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณคุณภาพและความถูกต้องสมบูรณ์ของงานด้วย

1.3 ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “ความพยายาม” และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึง “ผลสำเร็จ” หรือ “สัมฤทธิ์ผล” ของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มาสู่การปรับปรุงวิธีการเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังมีมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งเป็นเรื่องของอนาคตด้วย

1.4 ระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย “พัฒนาวิธีการทำงาน” โดยมีวัตถุประสงค์ที่เป็นนัยสำคัญเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วยหรืออีกนัยต้องมีการสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

1.5 ระดับที่ 5 สำคัญในเรื่องนี้คือการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายสำคัญที่สุดอยู่ที่การ “บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ” ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความ

<sup>73</sup> อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 19.

รับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ<sup>74</sup>

โดยแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง เช่น 1) รับรู้ ทำความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญขององค์กรอันประกอบด้วย การควบคุมภายใน การประกันคุณภาพ การศึกษาทั้งระบบ การจัดองค์กร แห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กิจกรรม 5 ส และนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของตนเองให้ได้ตามมาตรฐานทั้งด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficacy) ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบของแผนงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ สามารถวางแผนปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) วางแผนพัฒนางาน และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Internal Performance Agreement) อย่างเป็นระบบ 3) พัฒนาตนเองให้มีความสามารถตามมาตรฐานสากลด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ การใช้ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการร่วมสืบสานส่งเสริม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น<sup>75</sup>

2. ด้านบริการที่ดี (service mind – SERV) คือ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัดหรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ โดยเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี<sup>76</sup> มีคำอธิบายระดับสมรรถนะ ดังนี้

2.1 ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการที่ดี ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้ 2 ประการ คือ 1) สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ตามความประสงค์ และ 2) ต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย ดังนั้นนอกจากการให้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและถูกต้องแก่ผู้รับบริการ การแจ้งให้ผู้รับบริการได้รับทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง

<sup>74</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2548), 46.

<sup>75</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Development Plan: ID Plan) บุคลากรทางการศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558, เข้าถึงได้จาก [http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei)

<sup>76</sup> อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 20.

หรือขั้นตอนของงาน รวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

2.2 ระดับที่ 2 สำคัญคือการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องกระทำนอกเหนือจากการให้บริการที่ดีก็คือ การช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการ ตัวอย่างที่แสดงถึงการช่วยแก้ปัญหาใด ๆ ก็ตามในการให้บริการก็คือ การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด และการดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ รวมทั้งการพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น การช่วยแก้ไขปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นนั้นอาจเกิดขึ้นได้จากภาวะของการมีจิตใจที่จะให้บริการ (service mind) โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้

2.3 ระดับที่ 3 ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้งและสามารถเสนอทางเลือกในการให้บริการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงความพยายามบริการอย่างมากจนเกิดความพึงพอใจสูงสุดหรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ

2.4 ระดับที่ 4 เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึง “ความต้องการที่แท้จริง” ของผู้รับบริการเพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่สามารถ “ตอบสนอง” ต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้เลือกการให้บริการให้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้ ซึ่งเป็นระดับของการแสดงสมรรถนะในการให้บริการในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2.5 ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุด คือ การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการตามกรณีตัวอย่างที่แสดงไว้ อันได้แก่ การคิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ราชการเท่าที่จะสามารถกระทำได้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการและที่เป็นนัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การรับภาระหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีความไว้วางใจของผู้รับบริการเป็นส่วนประกอบ การผลักดันให้หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนของผู้รับบริการ หรือถือเอาปัญหาของผู้รับบริการเป็นหลักในการดำเนินงานไม่ใช่นำแต่ความสะดวกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นต้น<sup>77</sup>

โดยมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความรัก ความโอบอ้อมอารี ความเมตตา กรุณา ทั้งความคิด คำพูด และการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคแสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์โดยสามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นที่พึ่งทางอารมณ์

<sup>77</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิง, 2548), 47.

ต่อตนเองและผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และสามารถติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ด้วยรอยยิ้มอย่างจริงใจ เป็นผู้แสดงออกด้านการแต่งกายที่ถูกกาลเทศะ ตามวัฒนธรรมองค์กรและวิชาชีพ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย เป็นแบบอย่างด้านบุคลิกภาพ ทั้งภายใน ภายนอก คิติดี มีไหวพริบ สุภาพ อ่อนโยน กิริยามารยาทเรียบร้อย เป็นที่ชื่นชมนำศรัทธา เลื่อมใสของสังคม เป็นต้น<sup>78</sup>

3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise – EXP) คือ ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ มีคำอธิบายระดับสมรรถนะดังนี้

3.1 ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยการสนใจ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือในสาขาวิชาชีพของตน ซึ่งจะมีผลเป็นการนำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง การอ่านเอกสารทางวิชาการหรือแสวงหาความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ก็อาจเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความเป็นผู้สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้รับการประเมินได้

3.2 ระดับที่ 2 การที่จะแสดงผลของการมีความรู้ที่ได้จากการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจนเป็น “รูปธรรม” อย่างไรนั้น ส่วนราชการอาจจะกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ เช่น กำหนดให้เป็นผู้สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อธิบายถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการสั่งสมความเชี่ยวชาญเหล่านั้นหรืออาจกำหนดว่าต้องเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ เป็นต้น

3.3 ระดับที่ 3 สมรรถนะในระดับจะต้องแสดงลักษณะเชิงพฤติกรรมของตนได้ว่ามีความสามารถที่จะนำความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เรียนรู้อมาแล้วจากการประเมินในระดับที่ 2 นั้น มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้ด้วย

3.4 ระดับที่ 4 เป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างต่อเนื่องซึ่งมีความหมายว่าจะต้องศึกษาหรือพัฒนาในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา อาจมีบางกรณีที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความสนใจที่จะไฝ่หาความรู้ทั้งในด้านลึกและด้านกว้างดังกล่าว แต่มิได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ กรณีของการประเมินสมรรถนะในหัวข้อนี้ จึงต้องเน้นว่าผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับ 4 นี้จะต้องผ่านการประเมินในระดับที่ 3

<sup>78</sup> นิธินาถ ลินธุเดชะ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร” (เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, วันที่ 1- 6 สิงหาคม 2548), 11.

มาก่อน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลมิได้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความรู้หรือมีการพัฒนาตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว หากมุ่งประสงค์ที่จะให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเหล่านั้นได้นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนราชการด้วย

3.5 ระดับที่ 5 การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเป็นการประเมินถึงสมรรถนะในการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยสร้างบรรยากาศในการพัฒนาความรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน จัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาหรือบริหารจัดการในส่วนราชการ นำเทคโนโลยีรวมทั้งสรรพวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ จึงมีสาระสำคัญอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการให้ข้าราชการในหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน<sup>79</sup>

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม (integrity – ING) คือ การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี<sup>80</sup> โดยมีคำอธิบายระดับสมรรถนะดังนี้

4.1 ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่การเน้นความสุจริตอันมีความหมายว่า “ความประพฤติชอบ” ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางราชการอาจกำหนดตัวอย่างของพฤติกรรมแห่งความสุจริตให้ชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากคำว่า “สุจริต” ดังกล่าวอาจตีความได้หลายแง่มุมและหลายระดับ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในความหมายของสุจริต เช่น การไม่นำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ไม่ใช่ของจดหมายราชการในเรื่องส่วนตัว หรือไม่ใช้กระดาษของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามโดยความหมายของคำว่า “สุจริต” ที่เป็นสำคัญในประเด็นที่ 1 นี้มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับและลงตัวว่าคือความประพฤติชอบนั้นควรเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมโนสำนึกและไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

4.2 ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะ “ความสุจริต” มาสู่ระดับที่ต้องประพฤติตนให้มี “สัจจะ” เชื่อถือได้ด้วยการรักษาคำพูด ด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้

<sup>79</sup> ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา, ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางกรรพยาบาล. (กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2548), 38.

<sup>80</sup> อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548), 22.



ปรากฏจนได้รับความเข้าใจวางใจจากสาธารณชน รวมทั้งการแสดงให้ปรากฏถึงความมี “จิตสำนึก” ในความเป็นข้าราชการ

4.3 ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึงการยึดมั่นในหลักการ การยึดมั่นในหลักการนั้น จะปรากฏออกมาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง การยึดมั่นในหลักการคือ การถือปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ การยึดมั่นในหลักการอาจยึดหยุ่นตามดุลพินิจของผู้ปฏิบัติได้ หากการยึดหยุ่นนั้นอยู่ในขอบคติกของกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรมหรือจรรยาบรรณของข้าราชการ การยึดมั่นในหลักการนี้อาจทำให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติต้องได้รับ “ผลกระทบ” จากอำนาจบังคับบัญชาหรืออำนาจอื่นได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือ การยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่าสามารถยึดมั่นในหลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กดดันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม

4.4 ระดับที่ 4 จะมุ่งเน้นในการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งอาจอธิบายความต่างให้เข้าใจได้ว่าการยึดมั่นในหลักการนั้นคือการดำรงสถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะและเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือจรรยาบรรณของข้าราชการซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใด ๆ ที่จะสั่งการให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควรหรือไม่ชอบด้วยกฎหมาย แต่การ “ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง” ได้แก่ การกล้าหาญที่จะยืนหยัดโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม และการกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมไม่ว่าการกล้าตัดสินใจนั้นจะกระทบหรือสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ซึ่งอาจจะมีอำนาจหรืออิทธิพลเพียงใดก็ตาม ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนและไม่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมใด ๆ เลย

4.5 ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด และเป็นระดับที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการจะต้องสามารถรับกับทุกสถานการณ์อันไม่ชอบไม่ควรหรือไม่เป็นไปตามกฎหมายบ้านเมืองได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับนี้จะต้องเป็นข้าราชการซึ่งสามารถใช้ “อำนาจรัฐ” เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่ผู้ขอรับบริการได้ สถานภาพของผู้ดำรงตำแหน่งระดับนี้ จึงมีความเปราะบางและอ่อนไหวมาก และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมในตัวบทกฎหมายในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนได้ หากมิได้ยึดมั่นในกฎหมายหรืออุดมการณ์แห่งตน หรือไม่มีความกล้าหาญที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้เพราะแรงกระทบที่จะบังเกิดขึ้นจะมีความรุนแรง เช่น การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในทางราชการ หรือการข่มขู่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น แต่ผู้ที่ได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับนี้ก็ต้องแสดงให้เห็น

ประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องและความยุติธรรมไว้<sup>81</sup>

5. ด้านการทำงานเป็นทีม (teamwork – TW) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีคำอธิบายระดับสมรรถนะดังนี้

5.1 ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะผู้ร่วมทีมซึ่งจะต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างผู้คนที่ร่วมทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้รับผิดชอบในส่วนของตนเท่านั้น เพื่อให้ไม่เป็นภาระแก่ทีมงาน หรือหน่วยงานในภาพรวม ตัวอย่างที่แสดงในระดับนี้คือ การสนับสนุนการตัดสินใจของทีมซึ่งอาจมีความคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลหรือสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย อาจมีบางกรณีที่สมาชิกในทีมอาจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตนซึ่งจะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 นี้ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันแผนงานของทีมนั้น อาจจะมีการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้วก็จะในช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม

5.2 ระดับที่ 2 นี้จะขยายขอบเขตการทำงานเป็นทีมในแง่ของการประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ทั้งในแง่ของการสร้างสัมพันธ์กับคนในทีม การเข้ากับผู้อื่นได้ การให้ความร่วมมือกับคนในทีมในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการแสดงออกเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ความต่างระหว่างระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 2 จึงเป็นการเพิ่มหรือขยายขอบเขตของการทำงานเป็นทีมจากระดับพื้นฐานที่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ราชการของตนเองเพื่อจะนำไปสู่ผลสำเร็จของทีมมาเป็นการสร้างความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือกับคนในทีม ซึ่งเป็นการแสดงออกมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

5.3 ระดับที่ 3 นี้เป็นการเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่น หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นมิใช่เป็นการทำงานเป็นทีมด้วยกันเท่านั้น ภาระหน้าที่ของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือ

<sup>81</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิง, 2548), 49.

เต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่าผู้อื่นจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจและประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

5.4 ระดับที่ 4 เป็นระดับที่มีบทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อทีมเพิ่มมากขึ้น อย่างเห็นได้ชัดเจน กล่าวคือ จะต้องทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกในทีมเพื่อให้งานของ ทีมประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีการร้องขอจากสมาชิกในทีมเพียงใดหรือไม่ก็ตาม การประเมิน สมรรถนะของการทำงานเป็นทีมในระดับนี้หมายรวมถึงการยกย่อง ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูล และยังหมายความถึงความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีมให้ดำรงอยู่ใน ภาวะราบรื่น โดยให้เครดิตแก่สมาชิกในทีมที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในทีม

5.5 ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมใน ลักษณะที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หรือเป็นหัวหน้าทีม มีหน้าที่บริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ การสร้างขวัญ กำลังใจ ความสามัคคีหรือการปลุกเร้า ให้สมาชิกในทีมแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียวหรือแสดงออกถึงสมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ คือ ความสำเร็จของหัวหน้าทีมที่ส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วยอย่างกลมกลืน รวมทั้งการทำ หน้าที่เป็นผู้คลี่คลายหรือแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้งซึ่งมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม<sup>82</sup>

กรอบสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นได้รับการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง และมีแผนจะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่ม งาน หรือตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยรูปแบบของสมรรถนะกำหนดให้ในแต่ละ กลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน งานละ 3 สมรรถนะ ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบ ราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง<sup>83</sup> ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์

<sup>82</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์” (เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548)

<sup>83</sup>อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ, “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล,” วารสารบริหารคน, 21 (ตุลาคม – ธันวาคม, 2543): 11-18.

สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ของปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ

2. การมองภาพรวม (conceptual thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ที่มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลที่หลากหลาย

3. การพัฒนาศักยภาพคน (caring others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการออกคำสั่งซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7. ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อ

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนำงานทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10. ความถูกต้องของกระบวนการงาน (concern for order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11. ความมั่นใจในตนเอง (self - confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถศักยภาพตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

14. สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติและนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

15. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (organizational commitment) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการคือจิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

16. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relationship building) หมายถึง การสร้าง หรือการรักษาสัมพันธ์ภาพอันมิตรเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล อันเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกัน<sup>84</sup>

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะนั้นได้รับการยอมรับกันค่อนข้างแพร่หลายว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถมีกลไกบูรณาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการปฏิบัติงานที่

<sup>84</sup> สำนักงานข้าราชการพลเรือน, คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิง, 2548), 46-49.

อยู่ในระดับโดดเด่นของบุคลากรได้ การที่มีสมรรถนะใช้ในองค์กรจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ช่วยให้เกิดประโยชน์ในแง่ต่าง ๆ ซึ่งประโยชน์เหล่านั้นสามารถนำมาใช้ในการงานบุคคลขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรต้องการหรือมากกว่า

แมคเคลแลนด์ (McClelland) กล่าวถึง ประโยชน์ในการนำคุณลักษณะหรือสมรรถนะมาใช้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน โดยการสังเกตการกระทำของบุคคลว่าจะต้องทำอะไรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ มากกว่าจะอาศัยการคาดเดาจากลักษณะนิสัยหรือจากคุณสมบัติของบุคคล
2. สามารถวัดและทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัย หรือจากคุณสมบัติของแต่ละบุคคล
3. ความสามารถของบุคคลนั้นสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาซึ่งต่างจากลักษณะนิสัยหรือคุณสมบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก
4. คุณลักษณะหรือสมรรถนะจะต้องเชื่อมโยงกับผลิตผล (outcomes) ที่จะได้รับ ดังนั้นสมรรถนะจึงต้องกล่าวถึงการปฏิบัติงานของบุคคลตามความเป็นจริง<sup>85</sup>

เท็อน ทองแก้ว กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะที่พึงประสงค์ไว้ว่าจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนืองทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)
  - 1.1 ช่วยระบุคุณลักษณะของบุคคล ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นของบุคลากร
  - 1.2 ช่วยลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะมีความสามารถ และความเชื่อมั่นตามลักษณะของงานที่เปลี่ยนไป
  - 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ เนื่องจากบุคลากรจะต้องรู้ว่าถูกคาดหวังในเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์อย่างไรในการปฏิบัติงาน ทำให้การเชื่อมโยงระหว่างความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนมีความเป็นระบบและถูกต้องเป็นจริงมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม
  - 1.4 ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแผนสมรรถนะสำหรับบุคลากร ทีมงาน หน่วยงาน และหน่วยธุรกิจอิสระต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีความชัดเจนขึ้น
  - 1.5 ในระบบของสมรรถนะบุคลากรหรือทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน

<sup>85</sup>D.C. McClelland, "Test for Competence, Rather Than Intelligence," *American Psychologists* (New York, 1973): 57-83.

1.6 การพัฒนาและใช้ประโยชน์กับตัวแบบสมรรถนะได้รับการยอมรับในความสำเร็จต่อองค์กรในลักษณะเช่นเดียวกับการจัดการกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสามารถพิเศษ (talent) ของบุคลากร

## 2. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการสรรหาและคัดเลือก (recruitment and selection)

2.1 ช่วยให้องค์กรมีความสามารถคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์และผู้สมควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.2 หน่วยงานของรัฐด้านการศึกษายจะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการกำหนดคุณภาพของผู้จบและผู้ควบคุมมาตรฐานหลักสูตรของสถาบันการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรม

2.3 ระบบสมรรถนะช่วยให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงพฤติกรรม และหรือระบบความคิดที่พึงปรารถนาของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมได้

2.4 ช่วยเป็นเครื่องมือนำทางด้านการให้คำแนะนำปรึกษาต่อบุคลากรในการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.5 ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดเตรียมหลักสูตรให้ผู้จบการศึกษามีความพร้อมที่จะทำงานในอุตสาหกรรมที่จะเน้นผลการปฏิบัติงานมากขึ้นในอนาคต

2.6 ช่วยให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนสามารถใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและนำไปสู่การค้นหาคูคลองที่พึงปรารถนาและมีความเป็นไปได้ดีกว่าการใช้การสัมภาษณ์แบบเดิม

## 3. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance assessment)

3.1 ช่วยลดต้นทุนการสรรหาและการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3.2 องค์กรมีกลไกช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะยาวและอย่างเป็นระบบ

3.3 ช่วยให้องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอิงความเป็นจริงและให้ข้อมูลป้อนกลับที่ถูกต้องกับบุคลากรทั้งสามารถให้ความสำคัญกับจุดวิกฤตที่ต้องพัฒนาปรับปรุง

3.4 ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับระบบประเมินที่เน้นการป้อนกลับข้อมูลและหรือที่เป็นแบบ 360 องศา

3.5 ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจหรือมีความหลากหลายในด้านผลิตภัณฑ์ หรือมีบุคลากรที่มาจากต่างวัฒนธรรมสามารถ มีความเป็นไปได้อย่างเป็นสากลและมีประสิทธิผล

3.6 ช่วยให้องค์กรมีระบบในการประเมินบุคคลในลักษณะเชิงรวม (holistic) หรือมองด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนของตัวบุคคล (whole – person) อย่างสมบูรณ์

## 4. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการวางแผนความก้าวหน้าตามบันไดอาชีพ (career planning)

4.1 ช่วยองค์กรในด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ โดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสู่ตำแหน่งสำคัญ ๆ ในระดับสูงขึ้นในอนาคต

4.2 ช่วยให้ผู้คนที่สมัครทำงานกับองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของความต้องการขององค์กรที่คาดหวังกับผู้สมัครในด้านของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ และเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์ และหรือการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าตามบันไดอาชีพกับองค์กร

#### 5. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร (human resource development)

5.1 ทำให้สามารถจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วนตามความจำเป็นของสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน ทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร

5.2 ช่วยการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีความถูกต้องมากขึ้น

5.3 นักฝึกอบรมและพัฒนาสามารถใช้สมรรถนะเป็นสื่อกลางในการวางระบบสมรรถนะขององค์กรแต่ละแห่งเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเชื่อมโยงสมรรถนะบุคคลเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กร

5.4 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการของทั้งด้านการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และรวมถึงการจ้างงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.5 ช่วยให้นักการศึกษาและนักฝึกอบรมสามารถวางหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างตรงประเด็น มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

5.6 ช่วยให้ผู้คนารู้และสามารถจัดการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามขั้นบันไดอาชีพขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

#### 6. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านการจรรงรักษาบุคลากร (employee retention)

6.1 ทำให้องค์กรทราบถึงความขาดแคลนและความต้องการในสมรรถนะต่าง ๆ และวางแผนเตรียมการอุดช่องว่างได้อย่างล่วงหน้าทันการณ์

6.2 เป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการเตรียมกำลังคนที่องค์กรคาดหวัง การมีผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า เพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคต และช่วยรักษาบุคลากรที่มีความชำนาญให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ของงาน และภารกิจขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

6.3 ในระบบของสมรรถนะ บุคลากรและหรือทีมงานจะมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน นำไปสู่ความมั่นใจในการเติบโตตามบันไดอาชีพ

#### 7. ประโยชน์ของสมรรถนะด้านประโยชน์ต่อองค์กร (organizational benefit)

7.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกอบรมเพื่อลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะที่ต้องการ และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน



7.2 ทำให้สามารถจัดหลักสมรรถนะที่มีอยู่กับหลักสมรรถนะที่ต้องการในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7.3 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงาน ด้วยการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับคุณลักษณะของผู้สมัครงาน

7.4 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรมที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มคุณลักษณะในการแข่งขัน

7.5 สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตานั้น มีความมุ่งมั่นที่ต้องการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

7.6 ช่วยในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและประเมินผลของหน่วยงาน

7.7 ช่วยในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และองค์กรให้มีความคล่องตัวเพราะสามารถกำหนดคุณลักษณะหรือหลักสมรรถนะไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้

7.8 สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการส่งมอบการฝึกอบรมเพื่อลดขั้นตอนการทำงานซ้ำ<sup>86</sup>

### การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (competency assessment) คือ กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะตามที่เพื่อน ทองแก้ว ได้เสนอไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงานคือ เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของพนักงานผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ<sup>87</sup>

กระบวนการในการประเมิน ได้แก่

<sup>86</sup> ธีออน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 26-27.

<sup>87</sup> เรื่องเดียวกัน, 64.

1. ประเมินอย่างเป็นระบบ (systematic)
2. มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (objective)
3. เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (measurable)
4. เครื่องมือมีความเที่ยง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability)<sup>88</sup>

สำหรับการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (immediate supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (peers)
4. ประเมินตนเอง (self - assessment)
5. ประเมินโดยลูกค้า (customer assessment)
6. ประเมินโดยคณะกรรมการ (committee)<sup>89</sup>

นอกจากนี้การประเมินระบบสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบ สมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน ระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (boss assessment) เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัดคือผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (self and boss assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและ

<sup>88</sup> เรื่องเดียวกัน, 66.

<sup>89</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548)

ผู้บังคับบัญชาส่วนกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัดคือ บางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไขคือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน

3. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (test : knowledge and skill) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด เช่น แบบปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัยโดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่าง ของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจ ด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

4. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ (critical incident) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลัก ๆ จากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่าสูงหรือต่ำกว่า

5. การเขียนเรียงความ (written essay) เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมว่าตนใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะแต่ละตัวอยู่ระดับใด

6. ประเมินโดยการสัมภาษณ์ (interview) เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะอยู่ระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัดคือ ต้องใช้เวลามากในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องเสียเวลามาก วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเลื่อนตำแหน่งงานหรือสัมภาษณ์คนเข้าทำงาน เป็นต้น

7. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (rating scale) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

8. การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (behaviorally anchored rating : BARS) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (key result areas) ในสมรรถนะตัวนั้น ๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 1-9 ช่วงตาม

แนวตั้งลงมา สำหรับผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

9. ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 evaluation) การประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (rating scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviorally anchored rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ข้อจำกัดคือ มีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง หรือเกิดพฤติกรรมฮั้วซึ่งกันและกัน เป็นต้น

10. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (assessment center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น<sup>90</sup>

นอกจากนี้แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้จำแนกประเภทของเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะไว้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. แบบ operant คือ เครื่องมือที่ออกแบบให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงออกตามธรรมชาติของตนเอง ลดการชี้นำลงให้น้อยที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

2. แบบ respondent คือ เครื่องมือที่ออกแบบให้ผู้ให้ข้อมูลตอบสนองต่อสถานการณ์ คำถาม หรือสัญญาณบางอย่าง ตัวอย่างแบบประเมินลักษณะนี้ที่พบได้บ่อยคือ แบบประเมินที่ให้ผู้ถูกประเมินเลือกจากคำตอบที่กำหนดให้ (multiple choices)

เครื่องมือที่จะทำให้ได้ตัวอย่างพฤติกรรมที่สะท้อนได้ถึงระดับใต้น้ำอย่างลึกซึ้งคือ เครื่องมือแบบ operant tests เท่านั้น นอกจากนี้ผู้เก็บข้อมูลยังต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในการเก็บข้อมูล ลักษณะดังกล่าวด้วยเพื่อลดปัญหาการที่วิธีปฏิบัติในขณะที่เก็บข้อมูลทำให้เกิดการ “ปนเปื้อน” ขึ้นในข้อมูลที่ได้รับ เมื่อได้ตัวอย่างสมรรถนะแล้ว ทักษะที่สำคัญในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ทักษะการ “กำหนดรหัสสมรรถนะ” โดยการอ่านพฤติกรรม (competency coding) ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ รายการสมรรถนะต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นมีอยู่ซึ่งสามารถนำไปเทียบกับต้นแบบสมรรถนะที่ได้จัดทำไว้แล้วเพื่อหาผู้

<sup>90</sup> เตือน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550), 80-82.

ที่มีสมรรถนะตรงกับที่หน่วยงานประสงค์มากที่สุด จากนั้นจึงสรุปผลการประเมินตามข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาคือ การประเมินที่ให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ทั้งการเก็บตัวอย่างจากการสังเกตและการอ่านสมรรถนะโดยตีความตามพจนานุกรมขององค์กร ในกรณีนี้การประเมินที่สมบูรณ์แบบคือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมินต่างมีทักษะการอ่านสมรรถนะเช่นเดียวกัน โดยที่ในระหว่างปีผู้ถูกประเมินทราบดีว่าพึงปฏิบัติเช่นไรจึงจะแสดงสมรรถนะได้สูงสุดในงาน ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็สังเกตเห็นและระบุได้ว่าในรอบการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินแสดงสมรรถนะใดบ้าง และแสดงออกบ่อยที่สุดในระดับใด สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมรรถนะมีจำนวนน้อยรายการ ทุกคนสามารถจำทุกรายการทุกระดับได้ขึ้นใจ ในระหว่างปีเมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นบุคคลใดแสดงสมรรถนะใดก็สามารถตั้งข้อสังเกตได้ทันทีที่เห็น ด้วยเหตุนี้ผู้บังคับบัญชาก็ทำหน้าที่เป็นทั้ง ผู้เก็บข้อมูล และผู้อ่านสมรรถนะและผลการประเมินจึงมีใช้ผลการประเมินตามอำเภอใจแต่เป็นการระบุผลของการสังเกตซึ่งคนอื่น ๆ ในองค์กรก็สามารถสังเกตและอ่านพฤติกรรมนั้นออกเช่นกัน แต่หากต้องประเมินสมรรถนะเพื่อแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารหรือเข้าสู่ talent pool ก็สมควรที่จะมีการประเมินอย่างแม่นยำซึ่งวิธีการซึ่งได้รับการยอมรับมากที่สุดคือ การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม และอ่านสมรรถนะตามหลัก competency coding<sup>91</sup>

สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้นำกรอบแนวคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนา และประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นแนวคิดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

### ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นของวิวัฒนาการจากการจัดการศึกษาวิชาเกษตรของประเทศ ซึ่งเริ่มในระบบโรงเรียนวิชาชีพ อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะต้น (พ.ศ. 2447-2456) เป็นระยะก่อตั้งระบบการศึกษาวิชาเกษตรให้เป็นระบบโรงเรียนของไทย เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2447 เมื่อพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมหมื่นพิไชยมหินทโรดม องค้อธิบดีกรมช่างไหมในกระทรวงเกษตรราธิการได้ทรงจัดตั้งโรงเรียนช่างไหมขึ้น ณ ท้องที่ตำบลทุ่งศาลาแดง

<sup>91</sup>D.C. McClelland, "Test for Competence, Rather Than Intelligence," *American Psychologists* (New York, 1973): 90.

กรุงเทพมหานครในบริเวณเดียวกันกับส่วนหม่อมและสถานีทดลองเลี้ยงไหม โดยจัดการศึกษาหลักสูตร 2 ปี สอนเกี่ยวกับวิชาการเลี้ยงไหมโดยเฉพาะ ต่อมาใน พ.ศ.2449 ได้ขยายหลักสูตรเป็น 3 ปี โดยเพิ่มวิชาการเพาะปลูกพืชอื่น ๆ เข้าในหลักสูตร ตลอดจนได้เริ่มสอนวิชาสัตวแพทย์ด้วยและได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็นโรงเรียนวิชาการเพาะปลูก

ในปี พ.ศ.2451กระทรวงเกษตรราธิการได้รวมโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนแผนที่ (จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2425) โรงเรียนกรมคลอง (จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2448) และโรงเรียนวิชาการเพาะปลูกเป็นโรงเรียนเดียวกัน เพื่อผลิตคนเข้ารับราชการในกรมกองต่าง ๆ ของกระทรวงเกษตรราธิการโดยใช้ชื่อโรงเรียนว่าโรงเรียนกระทรวงเกษตรราธิการ และย้ายสถานที่ตั้งมารวมกัน ณ พระราชวังสระปทุม พร้อมกับได้ให้เรียบเรียงหลักสูตรใหม่ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักสูตรระดับอุดมศึกษาวิชาเกษตรศาสตร์ หลักสูตรแรกของประเทศไทย ได้เริ่มดำเนินการสอนหลักสูตรใหม่นี้ในปี พ.ศ. 2452 ต่อมาในปี พ.ศ. 2456 รัฐบาลได้ยกโรงเรียนกระทรวงเกษตรราธิการไปรวมเข้ากับโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ของโรงเรียนกระทรวงเกษตรราธิการตรงกับพระราชดำริในการจัดตั้งโรงเรียนข้าราชการพลเรือนซึ่งได้ทรงจัดตั้งขึ้นในกระทรวงธรรมการงานการศึกษาวิชาเกษตรศาสตร์จึงมาสังกัดกระทรวงธรรมการ

ระยะกลาง (พ.ศ. 2457-2466) เป็นการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถม-กสิกรรม เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี (สนั่น เทพหัสดิน ณ อยุธยา) เสนาบดีกระทรวงธรรมการได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมหอวัง ณ บ้านสวนหลวง กรุงเทพมหานคร โรงเรียนนี้รับผู้จบชั้น ม.3 (เปลี่ยนเป็น ม.6 ในระยะต่อมา) เข้าศึกษาในหลักสูตร 2 ปีเพื่อรับประกาศนียบัตรประโยคครูประถมกสิกรรม (ป.ก.) และในปี พ.ศ. 2461 ได้ย้ายที่ตั้งไปอยู่ที่ตำบลพระประโทน อำเภอมะเมือง จังหวัดนครปฐม

ระยะปลาย (พ.ศ. 2467-2485) เป็นการขยายโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมไปสู่ทุกภูมิภาค โดยได้ย้ายโรงเรียนจากตำบลพระประโทน จังหวัดนครปฐมไปตั้งที่ตำบลบางสะพานใหญ่ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เมื่อปี พ.ศ.2467 และจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมขึ้นใหม่อีกแห่งที่ตำบลทับกวาง อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรีในปี พ.ศ. 2469 ต่อมาการจัดการศึกษาวิชาเกษตรในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชั้นต้นได้ดำเนินการในรูปแบบของโรงเรียนประถมวิสามัญกสิกรรมและโรงเรียนมัธยมวิสามัญเกษตรกรรมหลายแห่ง ในปลายปีพ.ศ.2474 หม่อมเจ้าสิทธิพร กฤดากร อธิบดีกรมตรวจกสิกรรมในกระทรวงเกษตรราธิการทรงดำริว่าควรจัดตั้งสถานีทดลองกสิกรรมขึ้นที่ภาคอีสาน ภาคใต้และภาคพายัพพร้อมกับโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมเพื่อให้งานวิจัยการเกษตรดำเนินควบคู่ไปกับการให้การศึกษาในสาขาเกษตรศาสตร์ จึงได้จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมกับสถานีทดลองกสิกรรมตามภาคต่าง ๆ มีผลให้กระทรวงเกษตรราธิการจัดการศึกษาวิชาเกษตรศาสตร์ใหม่ในปี พ.ศ. 2476 จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมโนนวัดตำบลโนนสูง อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา และโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมแม่โจ้ ตำบล

หนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ในปีพ.ศ.2477 จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม คอหงษ์ ตำบลคอหงษ์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา แนวคิดในการดำเนินงานสถานียทดลองกสิกรรม ควบคู่กับโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมทั้ง 3 แห่ง นับได้ว่าเป็นต้นแบบอย่างอันดียิ่งของการ ประสานระหว่างงานวิจัยทดลองและงานศึกษา หัวหน้าสถานีและอาจารย์ใหญ่ชุดแรก ได้แก่ หลวง อิงคศรี กสิการ (ที่โนนวัด) หลวงสุวรรณวาจกกสิกิจ (ที่คอหงส์) และพระช่วงศิลปการ (ที่แม่โจ้) ในปี พ.ศ.2478 นโยบายการศึกษาสาขาเกษตรศาสตร์ได้เปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่งกล่าวคือ รัฐบาลใน ขณะนั้นเกรงว่าจะมีการผลิตครูเกษตรเกินความต้องการของประเทศจึงมีดำริที่จะยุบโรงเรียนฝึกหัดครู ประถมกสิกรรมทั้ง 3 แห่ง หลวงอิงคศรีกสิการ หลวงสุวรรณวาจกกสิกิจ และพระช่วงเกษตรศิลปการ จึงได้ร่วมกันเสนอโครงการให้คงโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมที่แม่โจ้พร้อมกับจัดตั้งโรงเรียนมัธยม วิสามันต์เกษตรกรรมขึ้นแทน ซึ่งต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัย ชื่อ "วิทยาลัยเกษตรศาสตร์" มีฐานะ เป็นกองวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในกรมเกษตรและประมง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ คนแรกของวิทยาลัยได้แก่ พระช่วงเกษตรศิลปการ ในปี พ.ศ.2478 กระทรวงเกษตรราธิการได้จัดตั้งโรงเรียน วิชาชีพเฉพาะขึ้นอีกแห่งหนึ่งที่จังหวัดแพร่คือ โรงเรียนป่าไม้ ซึ่งเปิดสอนหลักสูตร 2 ปี และได้โอน กิจการไปเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนวนศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2481 กระทรวงเกษตรราธิการได้จัดตั้งสถานีเกษตรกลางขึ้นในท้องที่อำเภอบางเขน กรุงเทพมหานคร อันเป็นที่ตั้งวิทยาเขตหลักของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในปัจจุบัน และได้ย้ายวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากแม่โจ้มาบางเขน โดยมีหลวงสุวรรณวาจกกสิกิจเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย เปิดสอนหลักสูตร 3 ปี ในระดับอนุปริญาญามี 3 แผนกคือ แผนกเกษตรศาสตร์กับแผนกสหกรณ์ ซึ่งเปิดสอนที่บางเขน (สำหรับนักศึกษาแผนกสหกรณ์ ชั้นปีที่ 3 ต้องไปเรียนที่กรมสหกรณ์ทำเตียนเพื่อสะดวกในการอบรม วิชาภาคปฏิบัติ) และแผนกวนศาสตร์ซึ่งเปิดสอนที่โรงเรียนวนศาสตร์ จังหวัดแพร่ (ต่อมาโรงเรียน วนศาสตร์ได้แยกดำเนินการในลักษณะเดิมอีกตั้งแต่ พ.ศ.2499)

## ปรัชญา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่นในการสั่งสมเสาะแสวงหาและพัฒนา ความรู้ให้เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญาที่เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรมและคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทางการสืบทอดเจตนารมณ์ที่ดีของสังคมเพื่อความคงอยู่ ความเจริญและความเป็น อารยะของชาติ

## วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และให้มีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก

## พันธกิจ

สะสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมีการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศไปสู่ความผาสุกและมั่นคง

## เอกลักษณ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติ

## อัตลักษณ์

สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี

## วิทยาเขต

1. วิทยาเขตบางเขน มีพื้นที่ 846 ไร่ ประกอบด้วย 15 คณะ 2 สถาบันสมทบ ได้แก่ คณะเกษตร คณะประมง คณะบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์ คณะวนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะสัตวแพทย์ คณะเทคนิคการสัตวแพทย์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยสิ่งแวดล้อม และสถาบันสมทบอีก 2 วิทยาลัยคือ วิทยาลัยการชลประทาน และวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี นพรัตน์วชิระ

2. วิทยาเขตกำแพงแสน จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2521 ตั้งอยู่ ณ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีพื้นที่ 7,951 ไร่ ประกอบด้วย 5 คณะ ได้แก่ คณะเกษตร กำแพงแสน คณะวิศวกรรมศาสตร์ กำแพงแสน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ การกีฬาและ 2 สถาบัน คือ สถาบันวิจัยและพัฒนา กำแพงแสน สถาบันสุวรรณวาจกกสิกิจเพื่อการค้นคว้าและพัฒนาปศุสัตว์และผลิตภัณฑ์สัตว์ นอกจากนี้ยังเป็นที่ตั้งของหน่วยงานสำคัญของมหาวิทยาลัย อาทิ ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพทางการเกษตร ศูนย์วิทยาศาสตร์ข้าว สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม กำแพงแสน ศูนย์เครื่องจักรกลการเกษตรแห่งชาติ สถาบันวิจัยประมง กำแพงแสน และ



โรงพยาบาลสัตว์ กำแพงแสน ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์หนองโพ จังหวัดราชบุรี รวมถึงโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรีด้วย

3. วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่ ณ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร มีพื้นที่ 4,488 ไร่ จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2539 เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสทรงครองสิริราชสมบัติปีที่ 50 และเพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาให้จังหวัดสกลนครเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พร้อมทั้งสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการแก่โครงการตามพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางพัฒนาการเกษตรแบบก้าวหน้าประกอบด้วย 3 คณะ ได้แก่ คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร คณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ นอกจากนี้ยังมีสถาบันวิจัยและพัฒนา วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนครด้วย

4. วิทยาเขตศรีราชาจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2521 ตั้งอยู่ ณ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ 199 ไร่ ประกอบด้วย 4 คณะ ได้แก่ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ ศรีราชา คณะวิทยาศาสตร์ ศรีราชา และ 1 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยพาณิชยนาวินาชาชาติ<sup>92</sup>

#### หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดีเป็นศูนย์รวมของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านกิจกรรมนิสิต ด้านบริหารการเงิน ด้านวิชาการและการเรียนการสอน ด้านบริหารแผนงานและงบประมาณ ด้านวิเทศสัมพันธ์ ด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ด้านบริหารความเสี่ยง ด้านกฎหมาย ด้านบริหารทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ ด้านบริการวิชาการ และด้านการกีฬา โดยปัจจุบันมีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีที่รับผิดชอบตามพันธกิจต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตบางเขนประกอบด้วย กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองกิจการนิสิต กองแผนงาน กองยานพาหนะและอาคารสถานที่ กองวิเทศสัมพันธ์ ศูนย์ความร่วมมือทางวิชาการไทย-ฝรั่งเศส ศูนย์วิทยบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จังหวัดกระบี่ ศูนย์ประสานเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานทรัพย์สิน สำนักงานบริการวิชาการ สำนักงานกฎหมาย สำนักการกีฬา สำนักประกันคุณภาพ สำนักงานพัฒนาการปฏิบัติราชการและสถานพยาบาล มีจำนวนบุคลากรจำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 134 คน พนักงานมหาวิทยาลัย เงินงบประมาณ จำนวน 204 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 704 คน รวมทั้งสิ้น 1,042 คน

<sup>92</sup>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัย, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th>

สำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสนประกอบด้วย กองธุรการ (กำแพงแสน) กองบริการการศึกษา (กำแพงแสน) กองกิจการนิสิต (กำแพงแสน) กองอาคารสถานที่และยานพาหนะ (กำแพงแสน) ศูนย์กีฬา กำแพงแสน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนามาตรฐานสินค้าเกษตร ฝ่ายเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งชาติ หน่วยบริหารการวิจัยและพัฒนาวิชาการ สำนักงานโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี โครงการศึกษาวิจัยและใช้ประโยชน์การเลี้ยงวัวนมเพื่อผลทางเศรษฐกิจและโครงการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพร มีจำนวนบุคลากรจำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 65 คน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ จำนวน 66 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 229 คน รวมทั้งสิ้น 360 คน

สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วย หน่วยงานฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ และฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ มีจำนวนบุคลากรจำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 9 คน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ จำนวน 27 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 138 คน รวมทั้งสิ้น 174 คน

สำนักงานอธิการบดีวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย สำนักงานวิทยาเขต ประกอบด้วย หน่วยงานฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ และฝ่ายทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ มีจำนวนบุคลากรจำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 3 คน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ จำนวน 69 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ จำนวน 136 คน รวมทั้งสิ้น 208 คน<sup>93</sup>

<sup>93</sup>มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th>

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี

วิทยาเขต	ประเภท			รวม
	ข้าราชการ	พนักงาน เงินงบประมาณ	พนักงานเงินรายได้	
บางเขน	134	204	704	1,042
กำแพงแสน	65	66	229	360
ศรีราชา	9	27	138	174
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	3	69	136	208
		รวม		1,784

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## งานวิจัยในประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จัดทำ competency model ของระบบราชการร่วมกับบริษัทเฮย์กรี๊ปจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ 1) การจัดทำ competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงใจการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident 2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศและ 3) ข้อมูลจาก Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน<sup>94</sup>

<sup>94</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การศึกษาตัวแบบ Competency กับการพัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย (กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2550), ช.

จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือความร่วมมือแรงร่วมใจ และอันดับต่ำสุดคือการส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรมและความร่วมมือร่วมใจ<sup>95</sup>

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ 2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และ 3) เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่นำไปใช้สำหรับพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม<sup>96</sup>

<sup>95</sup>จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา, “แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2550), ง.

<sup>96</sup>เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ” (รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552), ง.

นฤมล ขนอม สุธาสินี บุญญาพิทักษ์ และสุรียา เหมตะศิลาปะ ได้ศึกษาการพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะตามตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า มีดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ ได้แก่ ดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะตามตำแหน่ง สายงานเลขานุการและบริหารทั่วไป 12 ดัชนี สายงานวิชาการพัสดุ 10 ดัชนี สายงานวิชาการเงินและบัญชี 8 ดัชนี สายงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ 9 ดัชนี สายงานโสตทัศนศึกษา 7 ดัชนี สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน 12 ดัชนี และสายงานวิชาการศึกษา 11 ดัชนี โดยมีสมรรถนะหลัก 6 ดัชนี ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การสื่อความหมาย ความสามารถในการวางแผนและการมีวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย<sup>97</sup>

วิไลภรณ์ แยมสวน ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงาน

<sup>97</sup> นฤมล ขนอม สุธาสินี บุญญาพิทักษ์ และสุรียา เหมตะศิลาปะ, “การพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน”(วิทยานิพนธ์การศึกษา มหบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2552), ง.

เทศบาลจังหวัดสุโขทัย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ด้านความรู้ ความเข้าใจ ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นลำดับแรก ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานของเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเองเป็นลำดับแรก ด้านเจตคติในการทำงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก เหมือนกัน และด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมที่ใช้พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องการให้มีปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน (กรณีบรรจุใหม่) ทุกครั้ง เป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นลำดับแรก 4) ความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>98</sup>

สมจินตนา คุ่มภัย ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรกรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิภาพมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพปานกลางในบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิภาพทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) การปรับเปลี่ยนสร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพปานกลางและต่ำ ตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารของ

<sup>98</sup>วิไลภรณ์ แยมสวน, “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2552), ง.

องค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถทำให้องค์การมีประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุนสอดคล้องกับวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติในงานประจำวัน รวมทั้งใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผล<sup>99</sup>

พิชัฐ ทรวงโพธิ์ วันทนีย์ ภูมิภักทราคม และธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ผลการวิจัยพบว่า 1) กรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมาคือแบบปรับตัว แบบเครือญาติ และแบบราชการ ตามลำดับ 2) บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล มีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจด้านผู้บริหาร แรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ 3) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ในทุกด้าน 4) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากร กรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ 4.1) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร 4.2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความก้าวหน้า ด้านสถานะทางสังคมด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร ด้านเงินค่าจ้าง/เงินเดือน ด้านความยุติธรรม ด้านความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงาน และความเป็นกันเองในงาน 4.3) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จ ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 4.4) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ

<sup>99</sup> สมจินตนา คุ่มภัย, “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษาวิจัยในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตรสถานบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553), ง.

ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร<sup>100</sup>

ประภัสสร มีน้อย ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุก และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 13) ภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 88 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด จำนวน 45 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมาก จำนวน 43 รายการ<sup>101</sup>

กนกวรรณ ชัดโพธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 2) ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 3) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าบุคลากร

<sup>100</sup> พิเชฐ ทรวงโพธิ์ วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีรธนิษ คิริโวหาร, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2553.

<sup>101</sup> ประภัสสร มีน้อย, “การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.



สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานต่างวิทยาเขตกันมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไม่แตกต่างกัน<sup>102</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

วอลแลช (Wallach) ได้ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับผลการปฏิบัติงานถึงรูปแบบวัฒนธรรมใน 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (supportive) และวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative) แต่ละรูปแบบมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเนื่องจากบุคคลนั้นได้มีค่านิยมส่วนบุคคล ทศนคติ ความเชื่อ<sup>103</sup>

อ็อกบอนน่า (Ogbonna) ได้ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับผลการปฏิบัติงานสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของขอบเขตการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้สอดคล้องกัน<sup>104</sup>

ควันเตสและบ็อกลาสกี (Kwantes and Boglarsky) เขียนบทความเรื่อง Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? A Study of Six Occupations in the United States เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ 6 กลุ่มอาชีพ คือ นักบัญชี นักจัดการสารสนเทศ นักการตลาด นักการผลิต และเลขานุการ/เสมียน ซึ่งพบว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ละอาชีพมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันที่ระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่

<sup>102</sup> กนกวรณ ชัดโพธิ์, “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556), ง.

<sup>103</sup> E. Wallach, “Individuals and Organization: The Culture Match,” *Training and Development Journal* 12 (1983): 28–36.

<sup>104</sup> Emmanuel Ogbonna, “Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?,” *Human Resource Management Journal* 3(2)(1992): 42-54.

มีมากน้อยต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปฏิสัมพันธ์ในการบริหารจัดการ และประสิทธิผลของงาน โดยงานวิจัยสรุปว่าความแตกต่างในเรื่องระดับของวัฒนธรรมองค์กรจะพบว่า งานที่ต้องการความเป็นมืออาชีพมาก จะมีระดับของความต้อการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สูงกว่างานที่ไม่ต้องการความเป็นมืออาชีพ<sup>105</sup>

ชเรเตอร์ เทียร์ และจอร์แดน (Schraeder, Tears, and Jordan) เขียนไว้ในบทความ Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change Through Training and Leading by Example เป็นการศึกษาแนวทางเพื่อนำเสนอ 2 แนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการพัฒนา การตระหนักรู้ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้บริการสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงาน ซึ่งทั้งสองแนวทาง คือ การฝึกอบรมและการใช้ตัวอย่างในการปฏิบัติ ทำให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของงานได้<sup>106</sup>

อิดินและเคย์แลน (Aydin and Ceylan) เขียนบทความเรื่อง The Role of Organizational Culture on Effectiveness ซึ่งสรุปไว้ว่าเวลาส่วนใหญ่ในชีวิตของมนุษย์จะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในองค์กรหลากหลายองค์กร ซึ่งองค์กรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเป้าหมายขององค์กรคือ การรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมของมนุษยชาติ สำหรับงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลของงานในส่วนของอุตสาหกรรมซึ่งสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร<sup>107</sup>

เซอร์ราท (Serrat) กล่าวไว้ในบทความเรื่อง A Primer on Organizational Culture ว่าความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็มาจากวัฒนธรรมในองค์กรนั้น และจากการศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่จะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรเพื่อความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพและรักษาไว้ซึ่งความสำเร็จในระยะ

<sup>105</sup> Kwantes and Boglarsky, Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? A Study of Six Occupations in the United States, (2004), abstract.

<sup>106</sup> Mike Schraeder, Rachel S Tears and Mark H Jordan, Organizational Culture in Public Sector Organizations : Promoting Change Through Training and Leading by Example (2005), abstract.

<sup>107</sup> Bulent Aydin and Adnan Ceylan, The Role of Organizational Culture on Effectiveness (2009), abstract. accessed June 1,2016., available from [http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mlBg#q=](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mlBg#q=)

ยาว การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมาจากการหล่อหลอมของผู้ก่อตั้งหรือการทำงานตั้งแต่เริ่มแรก หรืออาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรืออาจเกิดขึ้นโดยการเจตนาสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นโดยการบริหารจัดการ<sup>108</sup>

### สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการนำพามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาในระดับต้น ๆ ของประเทศคือ สมรรถนะของบุคลากรซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของคาเมรอน (Cameron) 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture) 3) วัฒนธรรมการตลาด (market culture) และ 4) วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture) สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 5 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรมจริยธรรม (integrity) และ 5) การทำงานเป็นทีม (teamwork)

<sup>108</sup> Olivier Serrat, *A Primer on Organizational Culture* (2009), abstract.

accessed June 1, 2016., available from [http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mIBg#q=Oliver+Serrat%2C+A+Primer+on+Organizational+Culture+](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mIBg#q=Oliver+Serrat%2C+A+Primer+on+Organizational+Culture+)

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 1,784 คน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วจัดทำเป็นโครงร่างงานวิจัย โดยได้รับคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงนำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือซึ่งได้แก่แบบสอบถาม จากนั้นจึงนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไปดำเนินการเพื่อตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหา

ความเชื่อมั่นแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จากนั้นจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

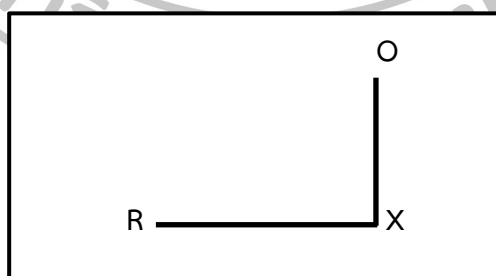
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมาสรุป แล้วเขียนร่างรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เมื่อได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะแล้วจึงจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 1,784 คน

## กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน ซึ่งได้มาจากการที่ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>108</sup> และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามแต่ละวิทยาเขต

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

วิทยาเขต	ประชากร (คน)			รวม	กลุ่มตัวอย่าง
	ข้าราชการ	พนักงาน เงินงบประมาณ	พนักงาน เงินรายได้		
บางเขน	134	204	704	1,042	185
กำแพงแสน	65	66	229	360	64
ศรีราชา	9	27	138	174	31
เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	3	69	136	208	37
รวม				1,784	317

## ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม มีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน
2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

<sup>108</sup> Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970), 608.

**2.1 วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture,  $x_1$ )** หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ ลักษณะเด่นขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะการบริหารจัดการจะเน้นการทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจที่เป็นการตกลงร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ศรัทธาซึ่งกันและกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์กรคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

**2.2 วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture,  $x_2$ )** หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเด่นขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ลักษณะการบริหารงานขององค์กรสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระในการตัดสินใจ สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาจะเน้นการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเดียวกัน ยุทธศาสตร์ที่องค์กรเน้นคือ การทดลองนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้หรือแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ เกณฑ์วัดความสำเร็จขององค์กรเน้นสิ่งที่พิเศษและสิ่งที่พิเศษที่ไม่มีใครเหมือนหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

**2.3 วัฒนธรรมการตลาด (market culture,  $x_3$ )** หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรชอบการแข่งขัน ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผลดำเนินการปฏิบัติงานในเชิงรุก มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานรูปแบบการจัดการในองค์กรเน้นให้มีการแข่งขันสูงและมุ่งความสำเร็จของงานสิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ การเน้นที่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์องค์กร เน้นการแข่งขันความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายและการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งกับองค์กรในประเภทเดียวกัน เกณฑ์การวัดความสำเร็จคือ ชัยชนะในการครองตลาดหรือการมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าคู่แข่ง

**2.4 วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture,  $x_4$ )** หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเด่นขององค์กรคือ มีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารงานขององค์กรเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ และสิ่งสำคัญในองค์กรคือ การทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรเน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงาน

อย่างมีเสถียรภาพ เน้นประสิทธิภาพการควบคุมและการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานของความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือการมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

### 3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ดังนี้

**3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation,  $y_1$ )** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**3.2 การบริการที่ดี (service mind,  $y_2$ )** หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี

**3.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise,  $y_3$ )** หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

**3.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม (integrity,  $y_4$ )** หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้องทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

**3.5 การทำงานเป็นทีม (teamwork,  $y_5$ )** หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าวหมายความรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้



ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของคาเมรอน (Cameron)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และหาคุณภาพรายข้อโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่ได้คะแนนระหว่าง 0.60-1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรสายสนับสนุนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากทั้ง 4 วิทยาเขต รวมจำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของ (Conbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient)<sup>5</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .980

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเครื่องมือเพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์แล้วดำเนินการเพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 วิทยาเขต

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดีในแต่ละวิทยาเขต

2. นำหนังสือที่บัณฑิตออกให้ส่งไปยังแต่ละวิทยาเขตเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยให้แต่ละวิทยาเขตส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยจัดส่งไปยัง วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 31 ฉบับ และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร จำนวน 37 ฉบับ สำหรับวิทยาเขตบางเขน จำนวน 185 ฉบับ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 64 ฉบับ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง รวมทั้ง 4 วิทยาเขต จำนวน 317 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. จัดระเบียบข้อมูล ตรวจสอบ และรวบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป นำไปคำนวณค่าทางสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูล ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ที่ได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบส (Best)<sup>109</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กร/สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

.30 - .69 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

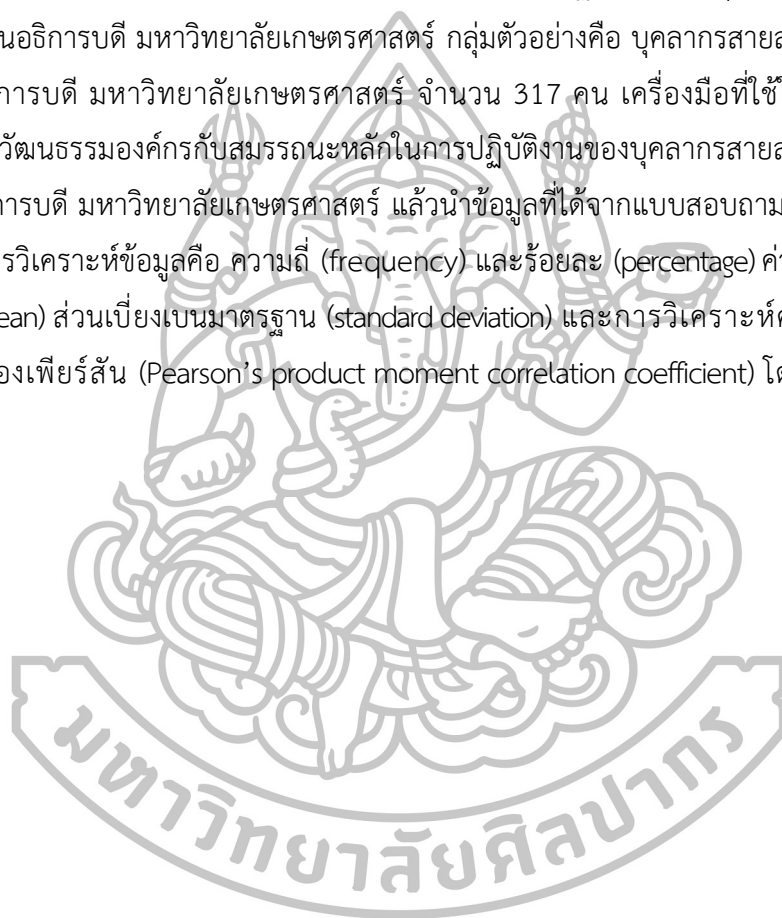
ต่ำกว่า .30 ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ<sup>110</sup>

<sup>109</sup> John W. Best, **Research in Education**, 4<sup>th</sup> ed. (Englewood cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1983), 190.

<sup>110</sup> ชีระศักดิ์ อุณารมณเลิศ, “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์”(เอกสารคำสอนรายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร), 240.

## สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 1,784 คน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และ  
ประสบการณ์ในการทำงาน

(n = 317)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	128	40.38
หญิง	189	59.62
รวม	317	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	52	16.40
31 - 40 ปี	112	35.33
41-50 ปี	104	32.81
51-60 ปี	49	15.46
รวม	317	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.26
ปริญญาตรี	206	64.98
ปริญญาโท	107	33.76
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	317	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	58	18.30
11-20 ปี	117	36.90
21-30 ปี	91	28.71
มากกว่า 30 ปี	51	16.09
รวม	317	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า จากจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 317 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคือ จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 59.62 ส่วนเพศชายมีจำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 40.38

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 35.33 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 32.81 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.46

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 64.98 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.76 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.26

ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.71 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยอาศัยแนวคิดของ คาเมรอน (Cameron) ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน 3) วัฒนธรรมการตลาด 4) วัฒนธรรมราชการ โดยจะนำเสนอวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n = 317)

ด้าน	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ ( $X_1$ )	3.97	0.70	มาก
2	วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน ( $X_2$ )	2.44	0.39	น้อย
3	วัฒนธรรมการตลาด ( $X_3$ )	2.47	0.40	น้อย
4	วัฒนธรรมราชการ ( $X_4$ )	4.54	0.37	มากที่สุด
	รวม ( $X_{tot}$ )	3.36	0.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดไปจนถึงน้อย โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า วัฒนธรรมราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D.=0.37) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=0.70) ส่วนวัฒนธรรมการตลาดอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.47$ , S.D.=0.40) และวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.44$ , S.D.=0.39) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.37-0.70 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รายด้าน โดยจำแนกเป็น 1) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ 2) วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน 3) วัฒนธรรมการตลาด 4) วัฒนธรรมราชการ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 5-8

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วัฒนธรรมเน้นสัมพันธ์</b>				
1	ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน	3.97	0.74	มาก
2	เน้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติต่อกันเหมือนเครือญาติ	3.98	0.77	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาจะให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.95	0.75	มาก
4	เน้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.99	0.76	มาก
5	มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานสูง	3.96	0.77	มาก
6	มีความศรัทธาและมีความผูกพันต่อหน่วยงานสูง	4.01	.078	มาก
7	มีแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.91	0.80	มาก
8	สนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	3.95	0.77	มาก



ตารางที่ 5 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร  
สายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรม  
เน้นความสัมพันธ์ (ต่อ)

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัฒนธรรมเน้นสัมพันธ์				
9	วัดความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม	4.03	0.80	มาก
10	เน้นการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน	3.98	0.77	มาก
	รวม	3.97	0.70	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการวัดความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.=0.80) มีความศรัทธาและมีความผูกพันต่อหน่วยงานสูง ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.=0.78) มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.77) มีการเน้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติต่อกันเหมือนเครือญาติ ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.=0.77) มีการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.74) มีการเน้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.=0.76) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานสูง ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=0.77) ผู้บังคับบัญชาจะให้คำปรึกษาแก่ท่านเมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.75) สนับสนุนให้ท่านแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.77) และมีแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.=0.80) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.80 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลมาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน</b>				
1	ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก	2.36	0.58	น้อย
2	ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง	2.50	0.50	ปานกลาง
3	มีลักษณะเด่นในเรื่องของความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ	2.47	0.51	น้อย
4	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่กล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	2.48	0.49	น้อย
5	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจในการทำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่หน่วยงาน	2.47	0.51	น้อย
6	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยให้อิสระ ในการตัดสินใจ ในการทำงาน	2.48	0.55	น้อย
7	มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มี ลักษณะเดียวกัน	2.44	0.50	น้อย
8	มียุทธศาสตร์ที่เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงาน	2.30	0.51	น้อย
9	มีการนำนวัตกรรมมาเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน	2.48	0.51	น้อย
10	เป็นผู้นำในเรื่องของการนำนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ใน การทำงาน	2.45	0.52	น้อย
	รวม	2.44	0.39	น้อย

จากตารางที่ 6 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.44$ , S.D. =0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางไปถึงน้อย โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.50$ , S.D.=0.50) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่กล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 2.48$ , S.D.=0.49) มีการ

นำนวัตกรรมมาเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.48, S.D.=0.51$ ) ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.48, S.D.=0.55$ ) มีลักษณะเด่นในเรื่องของความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 2.47, S.D.=0.51$ ) ผู้บังคับบัญชาสันับสนุนให้กล้าตัดสินใจในการทำงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่หน่วยงาน ( $\bar{X} = 2.47, S.D.=0.51$ ) เป็นผู้นำในเรื่องของการนำนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.45, S.D.=0.52$ ) มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน ( $\bar{X} = 2.44, S.D.=0.50$ ) มีการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ( $\bar{X} = 2.36, S.D.=0.58$ ) และมียุทธศาสตร์ที่เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ( $\bar{X} = 2.30, S.D.=0.51$ ) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.39-0.58 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมการตลาด

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วัฒนธรรมการตลาด</b>				
1	มีค่านิยมในการทำงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน	2.49	0.51	น้อย
2	บุคลากรแข่งขันกันทำงานโดยเน้นความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง	2.48	0.51	น้อย
3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีเหตุผลในการดำเนินงาน	2.47	0.50	น้อย
4	ผู้บังคับบัญชานำการปฏิบัติงานในเชิงรุก	2.50	0.51	ปานกลาง
5	มีการบริหารจัดการที่เน้นการแข่งขันและมุ่งความสำเร็จของงาน	2.52	0.51	ปานกลาง
6	มียุทธศาสตร์ที่เน้นความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	2.47	0.51	น้อย
7	มียุทธศาสตร์ที่เน้นแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ	2.45	0.51	น้อย
8	มียุทธศาสตร์ที่เน้นการมีชัยชนะเหนือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ	2.44	0.51	น้อย

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมการตลาด (ต่อ)

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วัฒนธรรมการตลาด</b>				
9	มีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ	2.44	0.51	น้อย
10	เน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน	2.44	0.52	น้อย
	รวม	2.47	0.40	น้อย

จากตารางที่ 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมการตลาด โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}$  =2.47, S.D. =0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการบริหารจัดการที่เน้นการแข่งขันและมุ่งความสำเร็จของงาน ( $\bar{X}$  =2.52, S.D.=0.51) และผู้บังคับบัญชาเน้นการปฏิบัติงานในเชิงรุก ( $\bar{X}$  =2.50, S.D.=0.51) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมีค่านิยมในการทำงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ( $\bar{X}$  =2.49, S.D.=0.51) บุคลากรในหน่วยงานแข่งขันกันทำงานโดยเน้นความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง ( $\bar{X}$  =2.48, S.D.=0.51) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีเหตุผลในการดำเนินงาน ( $\bar{X}$  =2.47, S.D.=0.50) มียุทธศาสตร์ที่เน้นความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ( $\bar{X}$  =2.47, S.D.=0.51) มียุทธศาสตร์ที่เน้นแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ( $\bar{X}$  =2.45, S.D.=0.51) มียุทธศาสตร์ที่เน้นการมีชัยชนะเหนือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ( $\bar{X}$  =2.44, S.D.=0.51) มีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ( $\bar{X}$  =2.44, S.D.=0.51) และมีการเน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน ( $\bar{X}$  =2.44, S.D.=0.52) อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.40 - 0.52 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร  
สายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วัฒนธรรมราชการ

(n = 317)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วัฒนธรรมราชการ				
1	มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาชัดเจน	4.49	0.50	มาก
2	ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	4.53	0.50	มากที่สุด
3	ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและควบคุมให้งาน ดำเนินไปอย่างราบรื่น	4.54	0.49	มากที่สุด
4	เน้นความมั่นคงของบุคลากร	4.55	0.49	มากที่สุด
5	มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการและการปฏิบัติตามคำสั่ง	4.58	0.49	มากที่สุด
6	มีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น	4.55	0.49	มากที่สุด
7	ยึดถือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน	4.57	0.49	มากที่สุด
8	ยึดถือแนวปฏิบัติที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วย ความราบรื่น	4.54	0.50	มากที่สุด
9	เน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.53	0.49	มากที่สุด
10	เน้นกลยุทธ์การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่าง ราบรื่น และมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ	4.57	0.37	มากที่สุด
	รวม	4.54	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรมราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการและการปฏิบัติตามคำสั่ง ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.49) เน้นกลยุทธ์การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.37) ยึดถือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.49) มีการเน้นความมั่นคงของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.49) มีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.49) ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและควบคุมให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.49) ยึดถือแนวปฏิบัติที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไป

ด้วยความราบรื่น ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=0.50) มีการเน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.49) ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ( $\bar{X}=4.53$ , S.D.=0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาชัดเจน ( $\bar{X}=4.49$ , S.D.=0.50) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.37-0.50 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและคุณธรรม จริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยจะนำเสนอภาพรวมของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ( $Y_{tot}$ )

(n = 317)

ด้าน	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $y_1$ )	4.53	0.42	มากที่สุด
2	การบริการที่ดี ( $y_2$ )	4.52	0.42	มากที่สุด
3	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $y_3$ )	3.79	0.60	มาก
4	การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และคุณธรรม จริยธรรม ( $y_4$ )	4.51	0.42	มากที่สุด
5	การทำงานเป็นทีม ( $y_5$ )	3.89	0.74	มาก
	รวม ( $Y_{tot}$ )	4.25	0.27	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงจากค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.42) การบริการที่ดี ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.42) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.42) ส่วนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.74) และการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.74 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รายด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและคุณธรรมจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยนำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 10-14

ตารางที่ 10 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>				
1	พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง	4.50	0.50	มากที่สุด
2	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด	4.54	0.49	มากที่สุด
3	มีความมานะอดทนในการทำงาน	4.48	0.50	มาก
4	ประเมินผลงานของตนเองโดยเทียบกับเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนด	4.55	0.49	มากที่สุด
5	ทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	4.53	0.50	มากที่สุด
6	ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.56	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>				
7	กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ทำทหายเพื่อให้ผลงานดีกว่าเดิม	4.53	0.50	มากที่สุด
8	สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	4.51	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.53	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.49$ ) มีการประเมินผลงานของตนเองโดยเทียบกับเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนด ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = 0.49$ ) มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.49$ ) มีการทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.50$ ) มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ทำทหายเพื่อให้ผลงานดีกว่าเดิม ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.50$ ) มีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ( $\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.50$ ) มีความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.50$ ) ตามลำดับ ส่วนมีความมานะอดทนในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = 0.50$ ) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.50 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การบริการที่ดี

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การบริการที่ดี</b>				
1	ให้บริการอย่างเป็นมิตรและสุภาพ	4.53	0.50	มากที่สุด
2	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	4.56	0.49	มากที่สุด
3	มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ	4.54	0.49	มากที่สุด
4	ให้บริการโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการ/พนักงานทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด	4.52	0.50	มากที่สุด
5	แนะนำวิธีการที่ให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	4.50	0.50	มากที่สุด
6	พยายามทำความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	4.50	0.50	มากที่สุด
7	คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	4.50	0.50	มากที่สุด
8	ให้บริการด้วยจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี	4.54	0.49	มากที่สุด
	รวม	4.52	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  =4.52, S.D.=0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ( $\bar{X}$  =4.56, S.D.=0.49) มีการให้บริการด้วยจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ( $\bar{X}$  =4.54, S.D.=0.49) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ ( $\bar{X}$  =4.54, S.D.=0.49) มีการให้บริการอย่างเป็นมิตรและสุภาพ ( $\bar{X}$  =4.53, S.D.=0.50) มีการให้บริการโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการ/พนักงานทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด ( $\bar{X}$  =4.52, S.D.=0.50) มีการแนะนำวิธีการที่ให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}$  =4.50, S.D.=0.50) มีการพยายามทำความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่

แท้จริงของผู้รับบริการ ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.=0.50) และมีการคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ( $\bar{X}=4.50$ , S.D.=0.50) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.50 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 คำมีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ				
1	มีความสนใจใฝ่รู้และส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนเอง	3.76	0.83	มาก
2	พัฒนาความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	3.75	0.83	มาก
3	ได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.85	มาก
4	มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ	3.68	0.88	มาก
5	ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานได้	3.78	0.85	มาก
6	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง	3.87	0.81	มาก
7	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของสมาชิกในองค์กร	3.85	0.81	มาก
8	สนับสนุนให้หน่วยงานนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.90	0.81	มาก
	รวม	3.79	0.60	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับขมิ้มเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสนับสนุนให้หน่วยงานนำวิทยาการใหม่ ๆ มา

ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=3.90$ , S.D.=0.81) มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เป็น สหวิทยากรและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.=0.81) มีการสนับสนุนให้เกิด บรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพของสมาชิกในองค์กร ( $\bar{X}=3.85$ , S.D.=0.81) มีการ ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานได้ ( $\bar{X}=3.78$ , S.D.=0.85) มี การศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.85) มีความสนใจใฝ่รู้และสั่งสม ความรู้ความสามารถของตนเอง ( $\bar{X}=3.76$ , S.D.=0.83) มีการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดี ยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{X}=3.75$ , S.D.=0.83) มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ( $\bar{X}=3.68$ , S.D.=0.88) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.88 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูล มาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 คำขวัญนิเทศศาสตร์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การยึด มั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรมจริยธรรม

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรมจริยธรรม</b>				
1	ประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม	4.51	0.50	มากที่สุด
2	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง	4.50	0.50	มากที่สุด
3	เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ	4.55	0.49	มากที่สุด
4	มีจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี	4.50	0.50	มากที่สุด
5	ดำรงตนในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม	4.51	0.50	มากที่สุด
6	ดำรงตนในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ	4.55	0.49	มากที่สุด
7	รักษาภาพลักษณ์ของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี	4.48	0.50	มาก
8	รักษาศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็น ข้าราชการ/พนักงานที่ดี	4.52	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.51	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การยึดมั่นในความถูกต้อง ซบธรรม และคุณธรรม จริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D.=0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับข้อมติจากมากไปหาน้อยดังนี้ เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.=0.49) ดำรงตนในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.=0.49) รักษาศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D.=0.50) ประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D.=0.50) ดำรงตนในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D.=0.50) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.50) มีจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. =0.50) อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนรักษาภาพลักษณ์ของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D.=0.50) อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.42-0.50 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่าข้อมติเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทำงานเป็นทีม

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การทำงานเป็นทีม				
1	มีความตั้งใจและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.91	0.74	มาก
2	ยินดีเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะสมาชิกหรือหัวหน้าทีม	3.87	0.81	มาก
3	ยินดีปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้าทีม	3.88	0.75	มาก
4	สร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.91	0.78	มาก
5	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานด้วยดี	3.83	0.76	มาก

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทำงาน  
เป็นทีม (ต่อ)

(n = 317)

ข้อ	สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การทำงานเป็นทีม</b>				
6	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความ เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานเสมอ	3.90	0.81	มาก
7	ตัดสินใจและวางแผนการทำงานจากความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานในหน่วยงานเสมอ	3.92	0.81	มาก
8	สามารถประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงาน ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ	3.91	0.88	มาก
	รวม	3.89	0.74	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงาน  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =3.89,  
S.D.=0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมาก  
ไปหาน้อยดังนี้ มีการตัดสินใจและวางแผนการทำงานจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน  
เสมอ ( $\bar{X}$  =3.92, S.D.=0.81) มีความตั้งใจและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X}$  =3.91,  
S.D.=0.74) มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}$  =3.91, S.D.=0.78) สามารถประสาน  
สัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ ( $\bar{X}$  =3.91, S.D.=0.88) มี  
การกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานเสมอ  
( $\bar{X}$  =3.90, S.D.=0.81) มีการยินดีปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้าทีม ( $\bar{X}$  =3.88,  
S.D.=0.75) มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานด้วยดี ( $\bar{X}$  =3.83, S.D.=0.76) มีการยินดี  
เป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะสมาชิกหรือหัวหน้าทีม ( $\bar{X}$  =3.87, S.D.=0.81) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.74-0.80 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูล  
มาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวม และรายด้าน

(n = 317)

ตัวแปร	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Y <sub>1</sub> )	การบริการที่ดี (Y <sub>2</sub> )	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Y <sub>3</sub> )	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและคุณธรรมจริยธรรม (Y <sub>4</sub> )	การทำงานเป็นทีม (Y <sub>5</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
1. วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (X <sub>1</sub> )	-.043	-.057	.019	.026	.009	-.009
2. วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (X <sub>2</sub> )	.010	.047	.051	.004	.002	.042
3. วัฒนธรรมการตลาด (X <sub>3</sub> )	-.031	.008	.028	-.024	.013	.005
4. วัฒนธรรมราชการ (X <sub>4</sub> )	.917**	.784**	-.202**	-.021	.046	.451**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.262**	.236**	-.027	.002	.025	.155**

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (X<sub>tot</sub>) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Y<sub>tot</sub>) โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่

ในระดับต่ำ ( $r_{xy}=0.155$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ( $Y_{1-5}$ ) พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ( $r_{xy}=0.262$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารที่ดี ( $Y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ( $r_{xy}=0.236$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วนวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $Y_3$ ) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมและคุณธรรมจริยธรรม ( $Y_4$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_5$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ ( $X_{1-4}$ ) กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ( $Y_{1-5}$ ) แต่ละด้าน พบว่า

วัฒนธรรมราชการ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy}=0.917$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับสมรรถนะหลัก ด้านการบริหารที่ดี ( $Y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy}= 0.784$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนวัฒนธรรมราชการ ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับสมรรถนะหลักในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $Y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ( $r_{xy}= -0.202$ ) หมายความว่า เมื่อวัฒนธรรมองค์การเพิ่มขึ้นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะลดลง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 1,784 คน กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 317 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สรุปดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ วัฒนธรรมราชการอยู่ในระดับมากที่สุด วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมการตลาดและวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ



2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงจากค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการทำงานเป็นทีมและการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมราชการมีความสัมพันธ์กับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับต่ำในเชิงผกผัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมการตลาด ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวม

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่า วัฒนธรรมราชการอยู่ในระดับมากที่สุด วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมการตลาดและวัฒนธรรมปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ดังแนวคิดที่วิโรจน์ สารรัตนะ เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรโดยแสดงออกมาในลักษณะของประเพณี ระบบความคิด ค่านิยม ตลอดจนสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนั้นประพฤติและปฏิบัติ และกอปรกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีหน่วยงานทั้ง 4 วิทยาเขต ซึ่งแต่ละวิทยาเขตอยู่ในภูมิภาคที่แตกต่างกันจึงทำให้มีบริบทและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเสนาะ ดิยาวี ที่เสนอไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของสมจินตนา คุ่มภัย ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผล ปานกลาง

อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นรายด้านผลการวิจัย พบว่า

วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในอดีตที่ ผ่านมาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนปฏิบัติงานตามแนวทางระบบมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งมีสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน ต่อมาเมื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ยังคงยึดถือแนวปฏิบัติราชการตามแบบที่ทางราชการกำหนด บุคลากร ในหน่วยงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ชัดเจน เมื่อพิจารณาจากข้อคำถาม อาทิเช่น มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการและการปฏิบัติตาม คำสั่ง เน้นกลยุทธ์การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีการเน้นความมั่นคงของ บุคลากร ผู้บังคับบัญชาของท่านจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและควบคุมให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บุคลากรในหน่วยงานยึดถือแนวปฏิบัติที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น บุคลากรใน หน่วยงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ชัดเจน ตามลำดับ กอปรกับภารกิจสำนักงานอธิการบดีที่ถือได้ว่าเป็นศูนย์รวมของหน่วยงานที่ทำ หน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น ด้านการ บริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารการเงิน ด้านวิชาการและการเรียนการสอน ด้านบริหารแผนงานและงบประมาณ ด้านบริการวิชาการ ฯลฯ โดยปัจจุบันมีหน่วยงานในสังกัด สำนักงานอธิการบดีที่รับผิดชอบตามพันธกิจต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความมุ่งมั่นดังกล่าวจะ ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของวิรัช สงวนวงศ์วาน ที่ ได้เสนอไว้ว่า ขนาดขององค์กร อายุขององค์กร ความเด่นชัดของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลดีต่อ พฤติกรรมการทำงานและระบบการทำงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้มีความ ร่วมมือในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์มีโครงสร้างและการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่กำหนดไว้ เน้นการยอมรับคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้ และเน้น ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชฐ ทรวงโพธิ์ วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ผลการวิจัย

พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของ  
 หน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิด  
 จากการบริหาร และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมปรับเปลี่ยน อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการ  
 ปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนนั้นปฏิบัติงานภายใต้บริหารงานที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
 จำเป็นต้องมีระบบบริหารงานแบบราชการ เป็นขั้นตอนตามลำดับ ทำให้ด้านวัฒนธรรมปรับเปลี่ยน อยู่ใน  
 ระดับน้อย เมื่อพิจารณาจากข้อคำถาม อาทิเช่น มีการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง มีการนำ  
 นวัตกรรมมาเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีลักษณะเด่นในเรื่องของความกล้าเสี่ยงใน  
 การตัดสินใจ เป็นผู้นำในเรื่องของการนำนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่  
 จะเป็นผู้นำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะเดียวกัน มีการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก  
 และมียุทธศาสตร์ที่เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตามลำดับ ดังนั้นการ  
 บริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งสั่งสมรูปแบบการทำงาน  
 แบบราชการมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานจึงทำให้ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรม  
 ปรับเปลี่ยน อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของเสอราท (Serrat) ที่สรุปไว้ว่าสำเร็จของ  
 องค์กรจะเกิดขึ้นได้จากวัฒนธรรมในองค์กรนั้น และการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมาจาก  
 การหล่อหลอมของผู้ก่อตั้งหรือการทำงานตั้งแต่เริ่มแรก ดังที่วิโรจน์ สารรัตนะ เสนอไว้ว่า วัฒนธรรม  
 องค์กรเป็นนั่นแสดงออกโดยสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนั้นประพฤติและปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอัน  
 ยาวนาน

วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมการตลาด อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงาน  
 ของพนักงานสายสนับสนุนนั้นปฏิบัติงานภายใต้บริหารงานที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องมี  
 ระบบบริหารงานแบบราชการ เป็นขั้นตอนตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากข้อคำถาม พบว่า การปฏิบัติในเรื่อง  
 ต่าง ๆ อยู่ในระดับน้อย อาทิเช่น มีการบริหารจัดการที่เน้นการแข่งขันและมุ่งความสำเร็จของงาน มี  
 ค่านิยมในการทำงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน บุคลากรในหน่วยงานแข่งขันกันทำงานโดยเน้น  
 ความสำเร็จของงาน มียุทธศาสตร์ที่เน้นแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มียุทธศาสตร์ที่เน้นการมี ชัย  
 ชนะเหนือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ  
 และมีการเน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน ฯลฯ ซึ่งใน  
 อดีตที่ผ่านมาพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนปฏิบัติงานตามแนวทางระบบมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่ง  
 มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน ต่อมาเมื่อ  
 เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ยังคงที่ยึดถือแนวปฏิบัติราชการตามแบบที่ทางราชการ  
 กำหนด บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และมีโครงสร้างสาย  
 การบังคับบัญชาชัดเจน และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่ดำเนินงานตามนโยบาย

ในกำกับของรัฐและยังไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับเน้นการมีชัยชนะเหนือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ยังไม่มีการกำหนดมีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ และยังไม่มีการเน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จึงทำให้ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมการตลาด อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อ็อกบอนน่า (Ogbonna) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงานสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ และเช่นเดียวกับควันเตส และบ็อกลาสกี (Kwantes and Boglarsky) ที่เสนอไว้ในบทความเรื่อง Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? สรุปได้ว่าแต่ละอาชีพมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีความแตกต่างกันที่ระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่มีมากน้อยต่างกัน และความแตกต่างในเรื่องระดับของวัฒนธรรมองค์กรจะพบว่า งานที่ต้องการความเป็นมืออาชีพมาก จะมีระดับของความต้อการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สูงกว่างานที่ไม่ต้องการความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้นมีระดับการแข่งขันน้อย มียุทธศาสตร์ที่เน้นแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ มีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ และมีการเน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันอยู่ในระดับน้อยด้วยเช่นกัน

2. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยพบว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมากตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งยึดถือกรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และให้มีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก และมีพันธกิจในการสะสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยมีการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมพัฒนากับชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการนำประเทศไปสู่ความผาสุกและมั่นคง ซึ่งจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงส่งผลให้บุคลากร พนักงานมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นเพื่อสนองนโยบายของมหาวิทยาลัยดังกล่าวข้างต้น สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากพนักงาน

เพราะเชื่อว่าหากพนักงานมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้พนักงานผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย ได้เสนอไว้ว่าสมรรถนะ คือ สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของจำนงค์ สายวงศ์ปัญญา ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ พบว่า ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของกนกวรรณ ชัดโพธิ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นรายด้านผลการวิจัย พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ซึ่งจะนำไปสู่การอภิปรายดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผลหรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย เมื่อพิจารณาข้อคำถามจากแบบสอบถาม อาทิเช่น มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง และมีความมานะอดทนในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด พนักงานสายสนับสนุนต่างก็มีความพยายามในการปรับปรุงงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านธุรการด้านการรับส่งหนังสือราชการ ก็จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานธุรการ เพื่อลดเวลาการปฏิบัติงานและให้เกิดความถูกต้องของการตรวจสอบเอกสารราชการ การเสนอเอกสารต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด จึงทำให้ผลการวิจัย พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลภรณ์ แยมสวน ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานสายสนับสนุนได้ยึดถือ นโยบายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการปฏิบัติงาน โดยมีนโยบายที่จะเป็นเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นในด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม เมื่อพิจารณาจากข้อคำถาม อาทิเช่น มีการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ มีการให้บริการด้วยจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ มีการให้บริการอย่างเป็นมิตรและสุภาพ มีการพยายามทำความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และมีการคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการของพนักงานสายสนับสนุนตำแหน่งนักแนะแนวซึ่งต้องให้คำปรึกษาแก่นิสิตผู้มาขอรับบริการ ซึ่งจะต้องมีการพยายามทำความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ตลอดจนมีการให้บริการอย่างเป็นมิตรและสุภาพ รวมถึงให้บริการด้วยความจริงใจ เอาใจใส่และสามารถช่วยเหลือให้นิสิตสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลภรณ์ แยมสวน ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอธรรม และคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดีนั้นเป็นคุณธรรมที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนทุกคนควรประพฤติปฏิบัติ เมื่อพิจารณาข้อคำถามจากแบบสอบถาม ได้แก่ เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ ดำรงตนในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ รักษาศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ดำรงตนในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง มีจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี รักษาภาพลักษณ์ของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี ตามลำดับ ประกอบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ยังได้กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไว้ว่า สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี ซึ่งสำนึกดีนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอธรรม และคุณธรรมจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของจำนงค์ สายวงศ์ปัญญา ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะและนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด และเช่นเดียวกับประภัสสร มีน้อย ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ

หลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมี 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) คุณธรรม จริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) การปรับตัวและความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุกและการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 13) ภาวะผู้นำ

ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานสากล เป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญา เพื่อพัฒนา ประเทศอย่างยั่งยืน และให้มีอำนาจต่อรองในประชาคมโลก จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนต้องพัฒนา ตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามประกอบด้วย มีการสนับสนุนให้ หน่วยงานนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความเชี่ยวชาญในเรื่อง ที่เป็นสหวิทยาการและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง มีการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพของสมาชิกในองค์กร มีการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและ เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานได้ มีการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่รู้ และสั่งสมความรู้ความสามารถของตนเอง มีการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ ชัดโพธิ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะใน การปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัย ผู้บริหารและ บุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นต่อความต้องการ พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน

ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานส่วนใหญ่ของพนักงาน สายสนับสนุนเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมก็คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็น ส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม เมื่อพิจารณาความคิดเห็นจากแบบสอบถาม พบว่า ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการตัดสินใจและวางแผนการทำงานจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเสมอ มีความ ตั้งใจและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ มีการ กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานเสมอ มี การยินดีปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้าทีม มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความ

ร่วมมือกับผู้ร่วมงานด้วยดี มีการยินดีเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ว่าจะ เป็นในฐานะสมาชิกหรือหัวหน้าทีม จึงทำให้ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจำนงค์ สายวงศ์ปัญญา ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความร่วมแรงร่วมใจ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นด้านการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

3. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมราชการมีความสัมพันธ์กับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์กับการบริการที่ดี อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับต่ำในเชิงผกผันกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน และวัฒนธรรมการตลาด ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน **ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพันธกิจมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** ซึ่งเป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศที่มุ่งเน้นการวิจัยชั้นสูงและการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพรวมทั้งการสร้างผลงานและผลผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยครอบคลุมการดำเนินงานในพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พร้อมทั้งสะท้อนอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ “สำนึกดี มุ่งมั่น สร้างสรรค์ สามัคคี” ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต ได้แก่ 1) วิทยาเขตบางเขน 2) วิทยาเขตกำแพงแสน 3) วิทยาเขตศรีราชา และ 4) วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560 แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนากุศลกรจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนากุศลกรไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการปี 2555-2558 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ” โดยมีการพัฒนากุศลกรเป็นกลยุทธ์หนึ่งซึ่งมีมาตรการในการดำเนินการคือ สร้างกลไกการพัฒนากุศลกรของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในเชิงรุกตามศักยภาพของตนเอง และตามความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีความสามัคคี รักองค์กร และเป็นนักพัฒนา รวมทั้งสร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเสริมสร้างทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากรเพื่อให้พร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งสร้างและพัฒนา



ผู้บริหารให้มีความรู้และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น มีจิตสำนึกที่ดี จากแนวทางดังกล่าวจึงอาจทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง อาทิเช่น การอบรมเพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนในตำแหน่งนักวิทยุทัศน์และประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องพัฒนาสมรรถนะของตนเองในด้านการพูดในที่ชุมชน การเป็นพิธีกร ตลอดจนการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสั่งสมความรู้ความสามารถของตนเอง การพัฒนาความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมออันสะท้อนถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้วัฒนธรรมขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้นโดยเฉพาะวัฒนธรรมด้านการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่น ๆ มีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ และมีการเน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เป็นต้น จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ ค่านิยมองค์กร ข้อมูลบุคลากร สมรรถนะบุคลากร ความก้าวหน้าตามสายงาน สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ฯลฯ ซึ่งได้กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรทุกประเภททุกสายงานไว้ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 4) คุณธรรมจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งข้อมูลดังกล่าวถึงความสำคัญอันจะเป็นทิศทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การดำเนินการในทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยจะต้องมีแนวทางที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การวางแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งก็จะต้องตอบสนองและสอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ที่ศึกษาวิจัยเรื่องอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน ตามลำดับ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ เช่นเดียวกับงานวิจัยของเสอราท (Serrat) ใน

บทความเรื่อง A Primer on Organizational Culture สรุปว่าไว้ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็มาจากวัฒนธรรมในองค์กรนั้น และการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจจะมาจากการหล่อหลอมของผู้ก่อตั้งหรือการทำงานตั้งแต่เริ่มแรก หรืออาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งหรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรืออาจเกิดขึ้นโดยการเจตนาสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นโดยการบริหารจัดการ ดังที่วีรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวไว้ว่า ขนาดขององค์กร อายุขององค์กร ความเด่นชัดของวัฒนธรรม องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะมีผลดีต่อพฤติกรรมการทำงานและระบบการทำงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจให้มีความร่วมมือในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมด้านการปรับเปลี่ยนและวัฒนธรรมด้านการตลาดอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรสร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบในเชิงรุกกับการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ และตามความต้องการของหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เป็นนักพัฒนา ตลอดจนการสร้างและพัฒนาผู้บริหาร
2. จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรกรสายสนับสนุนตามความต้องการและความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านธุรการจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับระเบียบงานสารบรรณ การพัสดุ การใช้ระบบ e-office ระเบียบการเบิกจ่าย ฯลฯ ที่ทันสมัย โดยอาจส่งเสริมในรูปแบบของการจัดอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรให้มีความรู้และความคิดทันสมัย มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่น มีจิตสำนึกที่ดี ส่งเสริม และกระตุ้นให้วัฒนธรรมองค์กรด้านเน้นความสัมพันธ์มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรักองค์กร มีความสามัคคี ตลอดจนเกิดความผูกพันต่อองค์กร
3. จากผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมราชการมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี อยู่ในระดับสูง ซึ่งมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสมรรถนะในด้านดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการส่งเสริมอบรม พัฒนาสมรรถนะของ

บุคลากร อาทิเช่น การอบรมทักษะการให้บริการที่ดี การเสริมสร้างคุณภาพการบริการ แนวทางการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสัมฤทธิ์ผล เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของผู้บริการ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยศึกษาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กนกวรรณ ชัดโพธิ์. “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2556.

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของราชการไทย. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 255. เข้าถึงได้จาก [http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyuASq\\_YLQAQ&ved=0CBMQFJAA&usg=AFQjCNHtws1oIB3pTTj7WijW8Kxx21QRQ](http://www.google.co.th/url?url=http://www.polsci.tu.ac.th/research/abstract/6.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=wZ1ZVK6mA8uyuASq_YLQAQ&ved=0CBMQFJAA&usg=AFQjCNHtws1oIB3pTTj7WijW8Kxx21QRQ).

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ”. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.

จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา. “แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2550.

ชูชัย สมितिไกร. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาวงศ์. “การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข”. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดโดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2548.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.

दनัย เทียนพุด. **ความสามารถในทรรศนะดร.दनัย เทียนพุด**. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ.อาร์.อินฟอร์แมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด, 2550.

ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา. **ศักยภาพความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2548.

θειอน ทองแก้ว. **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550.

ธีระศักดิ์ อุ่่นอารมณเลิศ, “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์”. เอกสารคำสอนรายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป.

- อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. **เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2548.
- นฤมล ขนอม, สุธาสินี บุญญาพิทักษ์ และสุรียา เหมตะศิลปะ. “การพัฒนาดัชนีและเกณฑ์ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน”. *วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 2552.
- นิธินาถ สินธุเดชะ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร”. เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, วันที่ 1- 6 สิงหาคม 2548.
- บุคลากรสายสนับสนุน. *มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา*. สัมภาษณ์, 20 มีนาคม 2558.
- ประภัสสร มีน้อย. “การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง”. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2553.
- พิเชษฐ ทรวงโพธิ์, วันทนี ภูมิภัทราคม และธีรฉนิช ศิริโวหาร. “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล”. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2553.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. “รายงานการประเมินคุณภาพภายในสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน ประจำปี 2556,” 10 กรกฎาคม 2557
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัย**. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th>.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th>
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556-2560,” 17 มิถุนายน 2556.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. **BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: แปะซิฟิค, 2546.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการพฤติกรรมและองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์. 2546.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.

วิไลภรณ์ แยมสวน. “สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2552.

ศิริพงษ์ เสาภายน. **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพฯ: บুদ্ধพอยท์, 2551.

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2548.

สมจินตนา คุ่มภักย์. “การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต รัฐประศาสน-ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Development Plan: ID Plan) บุคลากรทางการศึกษา**.

เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2558. เข้าถึงได้จาก [http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา: รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. ปาฐกฐาของศ. นพ.อดุลย์ วีริยะเวชกุล จากการประชุมสัมมนาปรัชญาการอุดมศึกษาไทยวันที่ 24 กันยายน 2551. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/292356>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์”. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31 มกราคม 2548.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **การศึกษาตัวแบบ Competency กับการพัฒนาคุณภาพข้าราชการไทย**. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)**. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.esdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”

*Productivity* 9, 2547.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
โพธิ์เพชร, 2550.

สุรพงษ์ มาลี. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*.

พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549.

เสนาะ ตีเยาว์. *การบริหารและพฤติกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2550.

แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย. “การพัฒนาความสามารถในการทำงาน”. *For Quality* 12, 2548.

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. “การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล”. *วารสารบริหารคน*.

21 ตุลาคม – ธันวาคม, 2543.

#### ภาษาต่างประเทศ

Armstrong Michael. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*.

4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008.

Aydin Bulent, and Adnan Ceylan. *The Role of Organizational Culture on*

*Effectiveness* (2009). abstract. accessed June 1, 2016. available from

[http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mlBg#q=](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mlBg#q=)

Best John W. *Research in Education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood cliffs: Prentice-

Hall, Inc., 1983.

Cameron Kim S. “A Process for Changing Organizational Culture,” *Handbook of*

*Organizational Development*. Michigan: Michael Driver, 2008.

Daft Richard L. *The Leadership Experience*. 6<sup>th</sup> ed. Mason, O.H.: Cengage Learning.,

2014.

Denison D. R. *The Denison Organizational Culture Survey*. accessed

December 1, 2014., available from <http://www.denisonculture.com>.

Drath, Wilfred H., and Charles J. Palus. *Making Common Sense: Leadership as*

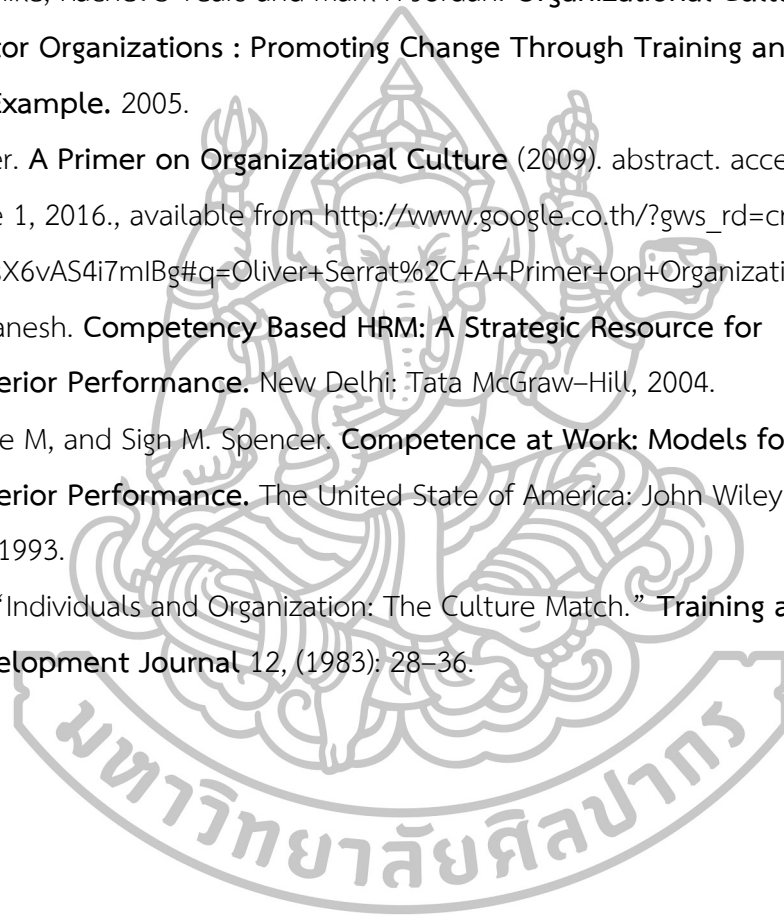
*Meaning-making in a Community of Practice*. Greensboro North Calolina:

Center for Creative Leadership, 1994.

- George Jennifer M, and Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior.** 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2005.
- Handy Charles B. **Understanding Organizations.** Harmondsworth: Penguin Books, 1985.
- Harrison R. "Understanding Your Organization's Character," **Harvard Business Review.** 50 (3) (1972): 119-128.
- Katz Daniel, and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations.** 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, 1987.
- Kinicki A., and R. Kreitner. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices.** 4<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- Kreitner Robert, and Angelo Kinicki. **Organizational Behavior.** 9th ed. New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2010.
- Krejcie Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Education and Psychological Management.** November, 1970.
- Kress Gunther. **Communication and Culture: An Introduction.** New South Wales University Press, 1998.
- Kwantes and Boglarsky. **Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? A Study of Six Occupations in the United States.** 2004.
- McClelland D.C. "Test for Competence, Rather Than Intelligence." **American Psychologists.** New York, 1973.
- McShane Steven L., and Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behavior.** 4<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill Co., 2009.
- Newstrom John W, and Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** 12<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill Irwin., 2007.
- Ogbonna Emmanuel. "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?." **Human Resource Management Journal.** 3(2)(1992): 42-54.
- Robbins S. P. **Organizational Behavior.** 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 2005.



- Robbins Stephen P., and Mary Coulter. **Management**. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., 2011.
- Robbins Stephen P., and Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**. 11<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River N.J.: Pearson/Prentice Hall., 2011.
- Schein Edgar H. "Organizational Culture." **American Psychologist** 4, (1990): 109-119.
- Schraeder Mike, Rachel S Tears and Mark H Jordan. **Organizational Culture in Public Sector Organizations : Promoting Change Through Training and Leading by Example**. 2005.
- Serrat Olivier. **A Primer on Organizational Culture** (2009). abstract. accessed June 1, 2016., available from [http://www.google.co.th/?gws\\_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mIBg#q=Oliver+Serrat%2C+A+Primer+on+Organizational](http://www.google.co.th/?gws_rd=cr&ei=X5t-V-aeBsX6vAS4i7mIBg#q=Oliver+Serrat%2C+A+Primer+on+Organizational).
- Shermon Ganesh. **Competency Based HRM: A Strategic Resource for Superior Performance**. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2004.
- Spencer Lyle M, and Sign M. Spencer. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. The United State of America: John Wiley and Sons Inc, 1993.
- Wallach E. "Individuals and Organization: The Culture Match." **Training and Development Journal** 12, (1983): 28-36.





ที่ ศธ 0520.203.2 / 682

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา รหัสนักศึกษา 56252335 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมา  
พร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
สำเนาส่งเสนอ

1. รศ.ชูเกียรติ รักซ้อน  
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม วิทยาเขตบางเขน
2. ผศ.ดร. ศิริชัย ศรีพรหม  
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตกำแพงแสน
3. นายวิโรจน์ ทองสุพรรณ  
ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน
4. นายอุกฤษฏ์ มนูญจันทร์  
ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
5. นายเดชา จิยะจันทร์  
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดศรีสำราญ)

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ชูเกียรติ รักซ้อน  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและฝึกอบรม กำแพงแสน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ศรีพรหม  
ตำแหน่ง อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยาเขตกำแพงแสน
3. นายวิโรจน์ ทองสุพรรณ  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต กำแพงแสน
4. นายอุกฤษฏ์ มนูญ์นรินทร์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ศรีราชา
5. นายเดชา จิยะจันทร์  
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดศรีสำราญ)



ที่ ศธ 0520.203.2 /982



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา รหัสนักศึกษา 56252335 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสาย  
สนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้  
ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง  
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สุขสดเขียว)

รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

สำเนาส่งเสนอ

1. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
2. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน
3. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
4. ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ  
จังหวัดสกลนคร

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	80

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1.1	315.77	1049.357	-.082	.982
a1.2	315.77	1049.357	-.082	.982
a1.3	315.83	1048.489	-.042	.982
a1.4	315.83	1048.489	-.042	.982
a1.5	315.83	1048.489	-.042	.982
a1.6	316.80	1020.579	.681	.981
a1.7	316.80	1020.786	.619	.981
a1.8	316.63	1021.964	.640	.981
a1.9	316.93	1005.720	.857	.981
a1.10	316.57	1028.461	.473	.981
b1.1	315.90	1049.472	-.073	.982
b1.2	315.90	1049.472	-.073	.982
b1.3	315.90	1045.679	.053	.982
b1.4	315.90	1045.679	.053	.982
b1.5	315.90	1045.679	.053	.982
b1.6	316.80	1018.166	.681	.981
b1.7	316.73	1020.202	.669	.981
b1.8	316.77	1013.702	.748	.981
b1.9	316.70	1023.390	.559	.981

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.10	316.77	1017.495	.662	.980
c1.1	316.67	1022.092	.672	.980
c1.2	316.80	1011.269	.786	.980
c1.3	316.97	1004.516	.826	.980
c1.4	316.67	1017.954	.784	.980
c1.5	316.90	1019.817	.606	.980
c1.6	316.73	1012.547	.795	.980
c.17	316.77	1013.082	.824	.980
c1.8	317.00	1005.724	.898	.980
c1.9	316.73	1008.547	.828	.980
c1.10	316.63	1017.826	.746	.980
d1.1	316.77	1013.082	.824	.980
d1.2	317.00	1005.724	.898	.980
d1.3	316.73	1008.547	.828	.981
d1.4	316.63	1017.826	.746	.981
d1.5	316.80	1012.372	.761	.981
d1.6	315.77	1049.357	-.082	.982
d1.7	315.77	1049.357	-.082	.982
d1.8	315.83	1048.489	-.042	.982
d1.9	315.83	1048.489	-.042	.982
d1.10	315.83	1048.489	-.042	.982
a2.1	316.80	1020.579	.681	.981
a2.2	316.80	1020.786	.619	.981

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a2.3	316.63	1021.964	.640	.981
a2.4	316.93	1005.720	.857	.981
a2.5	316.57	1028.461	.473	.981
a2.6	316.67	1022.092	.672	.981
a2.7	316.80	1011.269	.786	.981
a2.8	316.97	1004.516	.826	.981
b2.1	316.67	1017.954	.784	.981
b2.2	316.90	1019.817	.606	.980
b2.3	316.73	1012.547	.795	.980
b2.4	316.77	1013.082	.824	.980
b2.5	317.00	1005.724	.898	.980
b2.6	316.73	1008.547	.828	.980
b2.7	316.63	1017.826	.746	.980
b2.8	316.77	1013.082	.824	.980
c2.1	316.93	1005.720	.857	.980
c2.2	316.57	1028.461	.473	.980
c2.3	316.67	1022.092	.672	.980
c2.4	316.80	1011.269	.786	.980
c2.5	316.97	1004.516	.826	.980
c2.6	316.67	1017.954	.784	.980
c2.7	316.90	1019.817	.606	.980
c2.8	316.73	1012.547	.795	.980
d2.1	316.77	1013.082	.824	.980

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d2.2	317.00	1005.724	.898	.981
d2.3	315.90	1045.679	.053	.982
d2.4	316.80	1018.166	.681	.981
d2.5	316.73	1020.202	.669	.981
d2.6	316.77	1013.702	.748	.981
d2.7	316.70	1023.390	.559	.981
d2.8	316.77	1017.495	.662	.981
e2.1	316.67	1022.092	.672	.980
e2.2	316.80	1011.269	.786	.980
e2.3	316.97	1004.516	.826	.980
e2.4	316.67	1017.954	.784	.980
e2.5	316.90	1019.817	.606	.980
e2.6	316.73	1012.547	.795	.980
e2.7	316.77	1013.082	.824	.980
e2.8	317.00	1005.724	.898	.980





ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 7515

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

30 พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ด้วย นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา รหัสประจำตัว 56252335 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ "

มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน (ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย เงินบำนาญแผ่นดิน พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งบุคลากรสายสนับสนุน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ส่งเสนอ

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218788 ต่อ 11-12

1. ที่ ศธ 0525.107 (นฐ)/7516 /เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตกำแพงแสน
2. ที่ ศธ 0525.107 (นฐ)/7517 /เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา
3. ที่ ศธ 0525.107 (นฐ)/7518 /เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ  
จังหวัดสกลนคร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน**  
**ของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อทราบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือองค์กรของท่านประการใด และคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนั้น ขอให้จริงจังในการตอบแบบสอบถามของท่าน จะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผล และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี
<input type="checkbox"/> 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ (clan culture)</b>							
1	ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน						
2	เน้นให้สมาชิกในหน่วยงานปฏิบัติต่อกันเหมือน เครือญาติ						
3	ผู้บังคับบัญชาจะให้คำปรึกษามีปัญหาในการปฏิบัติงาน						
4	เน้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
5	มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานสูง						
6	มีความศรัทธาและมีความผูกพันต่อหน่วยงานสูง						
7	มีแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์						
8	สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย						
9	วัดความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม						
10	เน้นการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน						
<b>วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน (adhocracy culture)</b>							
1	ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก						
2	ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง						
3	มีลักษณะเด่นในเรื่องของความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ						
4	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่กล้าตัดสินใจและสร้างสรรค์สิ่งใหม่						
5	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้กล้าตัดสินใจในการทำงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่หน่วยงาน						
6	ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยให้อิสระ ในการตัดสินใจ ในการทำงาน						
7	มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กร ที่มีลักษณะเดียวกัน						
8	มียุทธศาสตร์ที่เน้นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงาน						
9	มีการนำนวัตกรรมมาเป็นตัวบ่งชี้ในความสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	เป็นผู้นำในเรื่องของการนำนวัตกรรมและสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน						
<b>วัฒนธรรมการตลาด (market culture)</b>							
1	มีค่านิยมในการทำงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน						
2	แข่งขันกันทำงานโดยเน้นความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง						
3	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีเหตุผลในการดำเนินงาน						
4	ผู้บังคับบัญชาเน้นการปฏิบัติงานในเชิงรุก						
5	มีการบริหารจัดการที่เน้นการแข่งขันและมุ่งความสำเร็จของงาน						
6	มียุทธศาสตร์ที่เน้นความสำเร็จ และการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย						
7	หน่วยงานของท่านมียุทธศาสตร์ที่เน้นแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ						
8	มียุทธศาสตร์ที่เน้นการมีชัยชนะเหนือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ						
9	มีเกณฑ์วัดความสำเร็จจากการมีชัยชนะเหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ						
10	เน้นความสำเร็จของผลงานที่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน						
<b>วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture)</b>							
1	มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาชัดเจน						
2	ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด						
3	ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและควบคุมให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น						
4	เน้นความมั่นคงของบุคลากร						
5	มีรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการและการปฏิบัติตามคำสั่ง						
6	มีความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>วัฒนธรรมราชการ (hierarchy culture)</b>							
7	ยึดถือนโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน						
8	ยึดถือแนวปฏิบัติที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น						
9	เน้นกลยุทธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
10	เน้นกลยุทธ์การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ						



ตอนที่ 3 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงาน

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน  
สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)</b>							
1	พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง						
2	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด						
3	มีความมานะอดทนในการทำงาน						
4	ประเมินผลงานของตนเองโดยเทียบกับเกณฑ์ วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนด						
5	ทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด						
6	ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น						
7	กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายเพื่อให้ผลงาน ดีกว่าเดิม						
8	สร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใด สามารถกระทำได้มาก่อน						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การบริการที่ดี (service mind)</b>							
1	ให้บริการอย่างเป็นมิตรและสุภาพ						
2	ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ						
3	มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการ						
4	ให้บริการโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชน ผู้มาติดต่อ ข้าราชการ/พนักงานทั้งในสังกัดเดียวกันหรือ ต่างสังกัด						
5	แนะนำวิธีการที่ให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด						
6	พยายามทำความเข้าใจวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ						
7	คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ						
8	ให้บริการด้วยจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี						
<b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)</b>							
1	มีความสนใจใฝ่รู้และสั่งสมความรู้ความสามารถของตนเอง						
2	พัฒนาความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ						
3	ได้ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
4	มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ						
5	ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานได้						
6	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เป็นสหวิทยาการและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง						
7	สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพของสมาชิกในองค์กร						
8	สนับสนุนให้หน่วยงานนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด						



ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรม และคุณธรรมจริยธรรม (integrity)</b>							
1	ประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม						
2	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง						
3	เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ						
4	มีจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี						
5	ดำรงตนในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม						
6	ดำรงตนในกรอบของจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ						
7	รักษาภาพลักษณ์ของความเป็นข้าราชการ/พนักงานที่ดี						
8	รักษาศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็น ข้าราชการ/พนักงานที่ดี						
<b>การทำงานเป็นทีม (teamwork)</b>							
1	มีความตั้งใจและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น						
2	ยินดีเป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะสมาชิกหรือ หัวหน้าทีม						
3	ยินดีปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะหัวหน้า ทีม						
4	สร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน						
5	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานด้วยดี						
6	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความ เชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงานเสมอ						
7	ตัดสินใจและวางแผนการทำงานจากความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานในหน่วยงานเสมอ						
8	สามารถประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจเพื่อให้หน่วยงาน ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้สำเร็จ						

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา
ที่อยู่	18 หมู่ 6 ตำบลหนองงูเหลือม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
ที่ทำงาน	โครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 98 หมู่ 11 ตำบลโคกคราม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150 โทรศัพท์ 035-521260
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม) คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2556	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546	เจ้าหน้าที่ประสานงาน บริษัทสยามพลาสติก จ.นครปฐม
พ.ศ. 2547	เจ้าหน้าที่วางแผนและการตลาด บริษัทโซคนำชัยอินเตอร์เนชั่น จ. พระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2548	นักวิชาการศึกษา โครงการปริญญาตรีการจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จ.สุพรรณบุรี
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา โครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จ.สุพรรณบุรี



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ









ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย