

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND READINESS FOR CHANGE ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THAI AUTONOMOUS UNIVERSITIES

สุปัญญา สุนทรนนธ์¹
Supunyada Suntornnond¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรย่อยเกือบทุกตัวในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (รวม 13 ตัวแปรย่อย) ยกเว้นแต่ กิจกรรมการศึกษา (Education) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 14 ตัวแปรย่อย สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ร้อยละ 72.9 ($R^2 = 0.729$) จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยที่ศึกษา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงาน บุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, Doctoral Candidate, School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA), E-mail: dr.supunyada@gmail.com

Abstract

The major purposes of this research were 1) to investigate both direct and indirect influences of transformational leadership, human resource development, and readiness for change factors on job performance of employee 2) to study relationship among these four key variables. Multi-stage sampling method was used to acquire the samples. The samples of 334 out of 400 sampling from full-time employees in 12 Thai autonomous universities were completely collected by using closed-end questionnaire.

The research results indicated that 1) Most of sub-factors of transformational leadership, human resource development, and readiness for change, except education, directly influenced job performance of employees. Individual consideration, which is sub-factors of transformational leadership, had the highest direct positively influence on employees' job performance and 2) Transformational leadership and human resource development factors had both positively direct and indirect influence on employees' job performance through a mediating function of readiness for change factors. This proposed conceptual model could explain 72.9 percent ($R^2 = 0.729$) of employees' job performance in Thai autonomous universities.

Keywords: Transformational Leadership, Human Resource Development, Readiness for Change, Job Performance, Employee in Autonomous Universities

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือองค์การเอกชน ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์การต่างๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การตามทิศทางที่วางไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ (Lawler & Worley, 2006) สำหรับในประเทศไทยนั้น หนึ่งในองค์การภาครัฐที่มีความสำคัญและกำลังต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ขององค์การอย่างชัดเจน ก็คือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยหนึ่งในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน ก็คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous university) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า ‘มหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ’

ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้หลังจากออกนอกระบบราชการแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีการปรับตัวและดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอนาคตอันใกล้ เมื่อไทยต้องเปิดเสรีทางการศึกษาตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในไทยทุกแห่งจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในภูมิภาค เช่น การเตรียมตัวให้มหาวิทยาลัยเปิดภาคการศึกษาให้ตรงกับภาคเรียนที่เป็นสากล หรือการเปิดหลักสูตรนานาชาติหรือการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้เป็นเพียงตัวอย่างความท้าทายต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษาในไทยทุกแห่ง

ผลการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผลปฏิบัติงานของทุกองค์การที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารทุกระดับ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Employees' Readiness For Change) ในองค์การ งานวิจัยหลายชิ้นยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใดๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ดังนั้น อีกปัจจัยสำคัญที่มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเมื่อศึกษาถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นั่นเอง (Kotler & Cohen, 2002)

ปัจจุบันมีการศึกษาจำนวนมาก ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงอิทธิพลและความสัมพันธ์ต่างๆ ดังกล่าว มักเป็นการศึกษาวิจัยในบริบทขององค์การภาคธุรกิจในประเทศตะวันตก อีกทั้งงานศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ ยังเป็นการมุ่งศึกษาในระดับองค์การเป็นหลัก และยังไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยในระดับบุคคลมากนัก จากความไม่เพียงพอในการศึกษาประเด็นเหล่านี้ในบริบทขององค์การภาครัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์ประกอบย่อยต่างๆ ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมใน 4 ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่สามารถนำมาอธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้มากที่สุด (Beer, 2010: 151) สำหรับทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้น บาสและอาโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ (Bass & Avolio, 1994: 19) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)

ในงานวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานโดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถ

กระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4Is) ได้แก่

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงว่าผู้นำเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ ผู้ตามมีความผูกพันกับการกิจขององค์การ ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานขององค์การได้สำเร็จ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) โดยการสร้างแรงบันดาลใจนี้ มักมีความใกล้ชิดกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพราะเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่า ในอนาคต ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไว้ ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วง

(3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการใช้ปัญญาหรือใช้ความคิดของตน โดยที่ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา หรืออาจเป็นการกระตุ้นการพัฒนาระบบความคิดของผู้ตาม ซึ่งนับเป็นวิธีการแบบใหม่ที่ช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

(4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยจะส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม ทั้งระดับกลุ่ม และเน้นรายบุคคล

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ระดับมหภาค (Macro Perspective) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro Perspective) โดยการศึกษาครั้งนี้ เน้นศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้นอย่างเป็นระบบสำหรับการศึกษารังนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

การพัฒนาปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน ทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความรู้และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงานและอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ต่อมาเมื่อนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความเห็นสอดคล้องให้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล โดยเพิ่มกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์การมากขึ้น เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Armstrong, 2006: 332) จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวทาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Approaches)	Nadler (1984)	Pace, Smith & Mills (1991)	Gilley, Eggland & Maycunich (2002)	Yorks (2005)	Noe (2008)	Mondy (2009)
การฝึกอบรม (Training)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การศึกษา (Education)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาอาชีพ (Career Development)		✓		✓	✓	✓
การพัฒนาองค์กร (Organization Development)			✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 จะพบว่า กิจกรรมหลักๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการส่วนใหญ่พบว่าองค์กรต่างๆ มีการนำไปใช้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ได้แก่

(1) กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(2) กิจกรรมการศึกษา (Education) คือ กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตเป็นการเรียนรู้ในลักษณะเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาอย่างเป็นทางการ

(3) กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) คือ กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความต้องการของพนักงานเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการเรียนรู้ที่หวังผลในระยะยาว ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันก็ได้

(4) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ กิจกรรมเพื่อนำมาสู่ความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพของบุคลากรภายในองค์กร

(5) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ กิจกรรมที่องค์กรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถแบบองค์รวมให้บุคลากร

โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทั้ง 5 กิจกรรมดังกล่าวมาศึกษาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบ้างปัจจัยอื่นๆ ในการกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างไร

3. ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้นั้นก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่างๆ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนแปลงในองค์กรนั่นเอง (Pelletiere, 2006: 39) ปัจจุบัน นักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ 2 ประเภทหลัก คือ

1) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึง ความปรารถนาแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรมีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการหลายท่าน

ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึงความรวมถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการประเภต่างๆ ที่ส่งผลถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วย (Amenakis et al., 2007)

2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ (Smith, 2005: 409)

ในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้รับความสนใจในฐานะปัจจัยสำคัญตามหลักแนวคิดเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย Amenakis และ Harris (2002) ได้นำเสนอว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การประกอบไปด้วย 3 ระยะที่ต่อเนื่องและทับซ้อนกัน ได้แก่ระยะสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Phase Of Readiness) ระยะการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Phase Of Adoption) และระยะการทำให้ความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Phase Of Institutionalization) โดยพวกเขายังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรในองค์การมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรจะต้องได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

(1) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ (Discrepancy) โดยต้องตอบได้ว่า ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง (Why change?)

(2) การมีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการ (Self-Efficacy) โดยต้องตอบได้ว่า เราสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร? (How can we change?)

(3) ความเปลี่ยนแปลงที่องค์การเสนอมามีความเหมาะสมกับองค์การ (Appropriateness) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่าทำไมสิ่งนี้ต้องเปลี่ยน? (Why this change?)

(4) การมีผู้นำที่สนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ในองค์การ (Principle Support) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า ใครที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง? (Who support the change?) และ

(5) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกองค์การ (Valence) โดยเป็นการตอบคำถามได้ว่า อะไรที่เราจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง? (What is in this change for us?)

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด Amenakis et al. (2007: 482) เกี่ยวกับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Employee's Readiness For Change) มาปรับใช้

4. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้นมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและหลากหลายประเด็น โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหมายถึง ผลงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ ภายใต้การดำเนินงานของบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Rotundo & Sackett, 2002: 66)

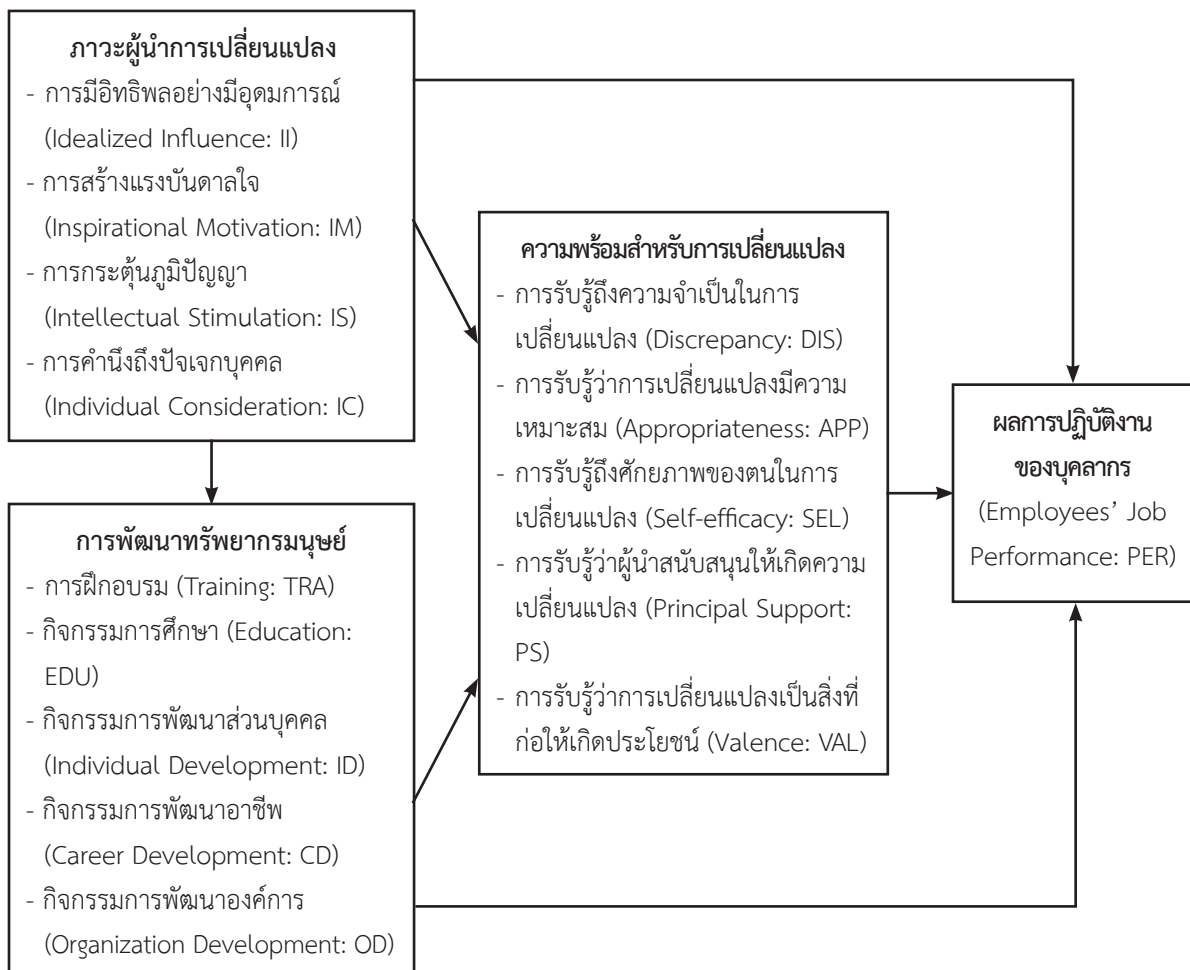
สำหรับในงานวิจัยนี้ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง ผลการทำงานของบุคลากรในฐานะพนักงานประจำแบบเต็มเวลา โดยเป็นการประเมินจากการรับรู้ของบุคลากรเอง จากตัวชี้วัด 2 องค์ประกอบหลัก (1) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Work Behavior) (2) ผลลัพธ์ในการทำงาน (Work Outcome)

ในการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้านที่ทำการศึกษาในครั้งนี้นั้น ปัจจุบันมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับการศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น มีงานศึกษาที่ยืนยันได้เป็นจำนวนมาก (Beer, 2010) ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรนั้นมีการศึกษาพบว่า เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Consequences) ในสองด้าน ได้แก่ 1. ผลลัพธ์เกี่ยวกับงาน (Work-Related Consequences) ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) และผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพนักงาน และ 2. ผลลัพธ์ส่วนบุคคล ประกอบด้วย การมีชีวิตที่ดี (Well-Being) เนื่องจากมีความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำกว่าผู้ที่ขาดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Pellettiere, 2006)

ทั้งนี้ยังมีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในองค์การ มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การอีกด้วย เนื่องจากผู้บริหารในองค์การเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ หากผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ย่อมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะผู้สร้างและสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงในองค์การผ่านแนวทางต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Miller, 2001) และจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ผู้วิจัยจึงนำมาพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อดังนี้

1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบย่อย ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

วิธีการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานแบบเต็มเวลาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 12 แห่ง จำนวน 61,082 คน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2556)

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของ Yamane ซึ่งจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ตามสัดส่วนประชากร ดังในตารางที่ 2

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบปลายปิด ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 80 ข้อ โดยได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และนำไปทดสอบนักร่อง (Pretesting) เพื่อทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ของข้อคำถามในแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.896 จึงถือว่าแบบสอบถามมีระดับความน่าเชื่อถือที่ดี และยอมรับได้ในการใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ตารางที่ 2 รายชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

รายชื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. มหาวิทยาลัยมหิดล	26,967	177
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	11,437	75
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	8,093	52
4. มหาวิทยาลัยบูรพา	2,889	19
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	2,153	14
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	2,136	14
7. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	2,092	14
8. มหาวิทยาลัยพะเยา	1,239	8
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1,165	8
10. มหาวิทยาลัยทักษิณ	1,068	7
11. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1,045	7
12. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	798	5
รวม	61,082	400

4. เก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามโดยตรง และส่งทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนจำนวน 334 ฉบับ จาก 400 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 83.50 ซึ่งเป็นอัตราการตอบกลับที่ดีและเพียงพอในการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (215 คน) มีอายุเฉลี่ยประมาณ 35 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (185 คน) มีสถานะในการจ้างงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากที่สุด (218 คน) โดยส่วนใหญ่ทำงานสายสนับสนุน (231 คน) ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด (251 คน) และมีอายุงานในหน่วยงานเฉลี่ยประมาณ 9 ปี

5. วิเคราะห์ข้อมูลสถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด และต่ำสุด ในส่วนสถิติอ้างอิง ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์พหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS for Window

ผลการวิจัย

จากการศึกษา ในส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ระดับหัวหน้างานขึ้นต้นขึ้นไป) ในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีเพียงการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่มีระดับสูง

สำหรับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดยกิจกรรมย่อยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่

มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากร (Individual Development) ที่อยู่ระดับสูง

ในส่วนปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน มีเพียงองค์ประกอบ การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ที่อยู่ในระดับสูง

สำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี (Good)

ในส่วนผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยในทั้งข้อ 2 คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลและรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบย่อย ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเนื่องจากพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มีเพียง 4 กิจกรรมย่อยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 โดยพบว่า กิจกรรมการศึกษา (Education) ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3

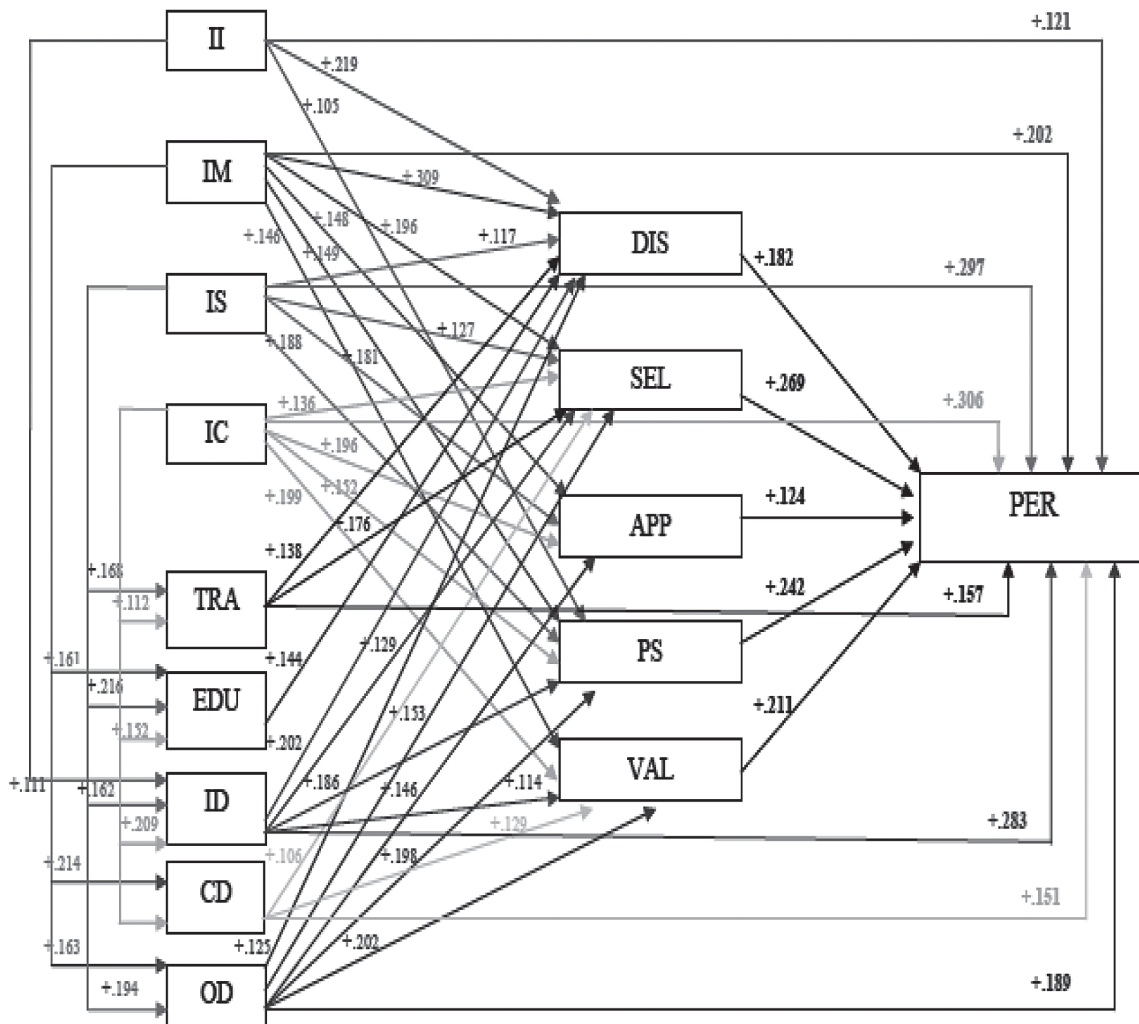
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยตามสมการโครงสร้างแบบจำลอง

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t	Sig.
ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.121	3.267	.002*
การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.202	4.809	.001*
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	.297	8.950	.000*
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	.306	9.523	.000*
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			
กิจกรรมการฝึกอบรม (TRA)	.157	3.834	.002*
กิจกรรมการศึกษา (EDU)	.091	1.695	.101
กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (ID)	.283	6.903	.000*
กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (CD)	.151	2.923	.004*
กิจกรรมการพัฒนาองค์การ (OD)	.189	4.116	.001*
ปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง			
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (DIS)	.182	3.903	.000*
การรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลง (SEL)	.269	8.718	.000*
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสม (APP)	.124	2.481	.003*
การรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (PS)	.242	6.058	.000*
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดประโยชน์ (VAL)	.221	4.962	.001*
ค่าคงที่ (Constant)		5.316	.000
R = .854, R ² = .729, SEE = .586, F = 94.288, Sig = .000			

หมายเหตุ *P< 0.05

สำหรับการทดสอบตามสมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 นั้น ผู้วิจัยยอมรับสมมติฐานดังกล่าว โดยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจริง ดังผล

จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และนำค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) มาแสดงไว้ในรูปที่ 2 ซึ่งแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังต่อไปนี้



รูปที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

จากรูปที่ 2 อธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระย่อย 13 ใน 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 ตัวแปรย่อย คือ II, IM, IS, IC) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4 ตัวแปรย่อย คือ TRA, ID, CD, OD) และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (5 ตัวแปรย่อย คือ DIS, SEL, APP, PS, VAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีเพียงกิจกรรมการศึกษา (EDU) ที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาเฉพาะตัวแปรย่อยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ($\beta=.306$) รองลงมา ได้แก่ การกระตุ้น การใช้ปัญญา (IS)($\beta=.297$) และกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (ID) ($\beta=.283$) ตามลำดับ โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด ($\beta=.121$)

ทั้งนี้กิจกรรมการศึกษา (EDU) แม้ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางการรับรู้ ว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (DIS) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะไม่ใช่ไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 แต่หากพิจารณาถึงค่าความสัมพันธ์ทวิระหว่างกิจกรรมการศึกษากับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Correlation) ก็ยังพบว่ากิจกรรมการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยกำกับรัฐ เพียงแต่มีอิทธิพลทางตรงที่น้อย และในการวิเคราะห์ต่อไป ยังพบว่ากิจกรรมการศึกษามีผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ด้านการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น) อีกด้วย ซึ่งตรงกับแนวความคิดของนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ที่ว่ากิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคต ที่แตกต่างจากงานปัจจุบัน ซึ่งทำให้อาจจะไม่ส่งผลดีทันทีต่อการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์การต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต (Noe, 2008)

สรุปผลการวิจัย

โดยสรุปแล้ว ตัวแปรอิสระทั้ง 14 ตัวแปรในสามปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 ตัวแปรย่อย) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (5 ตัวแปรย่อย) และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (5 ตัวแปรย่อย) ซึ่ง

เป็นตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเกือบทุกตัวแปรอิสระยกเว้นตัวแปรกิจกรรมการศึกษา (Education) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามแม้ว่ากิจกรรมการศึกษา (Education) ไม่มีอิทธิพลในทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทางการรับรู้ว่า ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

และพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบย่อยมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทั้งทางกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกกิจกรรมย่อยก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัย กล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยใดก็ตามต้องการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น จำเป็น

ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาให้ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจุบันพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลางให้มีระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรับรู้ว่าหัวหน้างานขั้นต้นของตนมีองค์ประกอบด้านนี้น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นองค์การควรเน้นการสร้างค่านิยมให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Good Role Model) เน้นการเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยอาจกำหนดให้นโยบายการให้แรงจูงใจส่งเสริมแก่ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์กร เช่น รางวัลผู้นำดีเด่นต้นแบบ โดยให้บุคลากรทั้งองค์กรเป็นผู้สรรหาและลงคะแนนเลือก หรือจัดมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้บริหารได้ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดและเห็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่น มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรวางแผนนำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งพบว่ามีการรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับกิจกรรมนี้จากองค์กรในระดับน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) เพิ่มขึ้นเนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด โดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นจากความต้องการของพนักงานโดยตรง เช่น การทำแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (Individual Development

Plan) ซึ่งพนักงานจะค้นคว้าเพิ่มเติมพยายามแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์การคาดหวัง (Competency Gap) และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำหรับการเตรียมและเพิ่มระดับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีแนวทางในการพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการรับรู้ว่าคุณนำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลง (Principle Support) เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ โดยผู้บริหารควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร การให้รางวัลสูงใจเมื่อบุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการวางแผนไว้ได้สำเร็จ เป็นต้น โดยองค์การอาจมีนโยบายส่งเสริมเรื่องการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) อันจะส่งผลทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการรับรู้และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการประเมินผลในภาพรวมทั้งหมดจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของไทยมีการแบ่งสายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็นสองส่วนอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นสายสนับสนุน (Support Staff) กับสายวิชาการ (Academic Staff) ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจจะแบ่งกลุ่มบุคลากรในการเก็บข้อมูล เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนกับบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของไทยต่อไป

2. การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ในการศึกษาค้นคว้าอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ให้มากขึ้น หรืออาจเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากทุกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. อาจจะศึกษาโดยเลือกศึกษาองค์การที่มีลักษณะอื่นๆ นอกเหนือไปจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การภาคเอกชน เพื่อขยายขอบเขตของความรู้

บรรณานุกรม

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2556). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษายานนอกปี พ.ศ. 2555: ระดับอุดมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university.php>
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J. & Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-503.
- Armenakis, A. & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. (3rd ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual*. New York: Mind Garden INC.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publication
- Beer, M. (2010). *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Maycunich, A. M. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge: Perseus.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Lawler, E. E. & Worley, C. G. (2006). *Built to Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Madsen, S., John, C. & Miller, D. (2007). Influential factors in individual Readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, Organizational Culture, and Managing Change*. Doctoral Dissertation, North Carolina University.
- Mondy, R. W. (2009). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
- Nadler, L. (1994). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: Wiley & Son.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publication
- Pace, R. W., Smith, P. C. & Mills, G. E. (1991). *Human Resource Development: The Field*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Pellettiere, V. (2006). Organizational Self-assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organizational Development Journal*, 24, 38-43.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counter-Productive Performance to Global ratings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-88.
- Smith, I. (2005). Achieving Readiness for Organizational Change. *Library Management*, 26(6), 408-412.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. New York: Thomson Press.

Translated Thai References

- Office for National Education Standards and Quality Assessment: ONESQA. (2012). *External Committee's Quality Assessment Report: Higher Education Institutes*. Retrieved May 4, 2013, from <http://www.onesqa.or.th/university.php> [in Thai].



Supunyada Suntornnond received her Bachelor Degree of Arts in Social Science, major in History and minor in Political Science with the 2nd of honor from Kasetsart University in 1999. She graduated Master of Science major in Administration Technology with the 1st class of honor from National Institute of Development Administration (NIDA) in 2002. She also graduated Master of International Relations from Macquarie University, Sydney, Australia in 2005.

She is currently a doctoral candidate, major in Human Resource Development at School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA).