

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

The Influence of Transformational Leadership, Human Resource Development and Readiness for Change on Job Performance of Employees in Thai Autonomous Universities

สุปัญญา สุนทรนนธ์¹ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์² และจินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์³

Supunyada Suntornnond¹ Boon-anan Phinaitrup² and Chindalak Vadhanasindhu³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง(ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) และ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสำหรับประชากรในการวิจัย ได้แก่บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 12 แห่ง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นได้จำนวน 334ตัวอย่าง สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์พหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทาง

จากการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรอิสระย่อยเกือบทุกตัวใน 3 ปัจจัยหลัก ยกเว้น กิจกรรมการศึกษามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้านซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 14 ตัวแปรย่อย สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ร้อยละ 72.9

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ; กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ; ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

³ รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รับต้นฉบับ 21 ตุลาคม 2557 มีนาคม 2558 รับตีพิมพ์ 14 ธันวาคม 2557



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. Collected data were analyzed through descriptive statistic, correlation coefficient analysis, multiple regression and path analysis.

The research results indicated that 1) Most of sub-factors of transformational leadership, human resource development, and readiness for change, except education activity, directly influenced job performance of employees Individual consideration, which is sub-factors of transformational leadership, had 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

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือองค์กรเอกชน ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์การต่างๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การตามที่องค์กรวางแผนไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร (Lawler and Worley, 2006) สำหรับในประเทศไทยนั้น หนึ่งในองค์การภาครัฐที่มีความสำคัญและกำลังต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ขององค์การอย่างชัดเจน ก็คือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยหนึ่งในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบันก็คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous university) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า 'มหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ'

ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้หลังจากออกนอกระบบราชการแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีการปรับตัวและดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอนาคตร้อยปีข้างหน้า เมื่อไทยต้องเปิดเสรีทางการศึกษาตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในไทยทุกแห่งจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในภูมิภาค เช่น การเตรียมตัวให้มหาวิทยาลัยเปิดภาคการศึกษาให้ตรงกับภาคเรียนที่เป็นสากล หรือ การเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรหลักสูตรนานาชาติหรือการเรียนระบบผ่านออนไลน์เพิ่มมากขึ้น กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้เป็นเพียงตัวอย่างความท้าทายต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในไทยทุกแห่ง

ทั้งนี้ งานวิจัยหลายชิ้นพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผลปฏิบัติงานของทุกองค์การที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ของผู้บริหารทุกระดับ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Employees' readiness for change) ในองค์การ งานวิจัย

หลายชิ้น ยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใดๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ดังนั้น อีกปัจจัยสำคัญที่มันักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเมื่อศึกษาถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ ก็คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) นั่นเอง (Kotler and Cohen, 2002)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจุบันมีการศึกษาจำนวนมาก ที่ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร วามีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงอิทธิพลและความสัมพันธ์ต่างๆดังกล่าว มักเป็นการศึกษาวิจัยในบริบทขององค์การภาคธุรกิจ ในประเทศตะวันตก อีกทั้งงานศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ ยังเป็นการมุ่งศึกษาในระดับองค์การเป็นหลัก และยังไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยในระดับบุคคลมากนัก จากความไม่เพียงพอในการศึกษาประเด็นเหล่านี้ในบริบทขององค์การภาครัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยศึกษาถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยเป็นการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านการรับรู้ในระดับบุคคลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยต่างๆในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมใน 4 ประเด็นหลักที่
เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ทำให้มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่าทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่สามารถนำมาอธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้มากที่สุด (Beer ,2010 ,p.151) สำหรับทฤษฎีผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นบาสและอาวลิโอ (Bass and Avolio) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ (Model of Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ (Bass and Avolio, 1994,p.19) ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)

โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือ เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (หรือ 4Is) ได้แก่

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงว่าผู้นำเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานขององค์กรได้สำเร็จ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) โดยการสร้างแรงบันดาลใจนี้ มักมีความใกล้เคียงกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพราะเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่ ในอนาคตถ้าหากคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามที่



ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไว้ ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วง

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การกระตุ้นให้ผู้ตามมีการใช้ปัญญาหรือใช้ความคิดของตน โดยที่ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยปัญญา หรือ อาจเป็นการกระตุ้นการพัฒนาระบบความคิดของผู้ตาม ซึ่งนับเป็นวิธีการแบบใหม่ที่ช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

1.4 การการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยจะส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม ทั้งระดับกลุ่ม และ เน้นรายบุคคล

2.กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งระดับการศึกษาเป็น 2 มิติ คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro perspective) และ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค (Micro perspective) โดยการศึกษาครั้งนี้ เน้นศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการเน้นพัฒนาให้

ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวขององค์การ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆขององค์การที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริบทต่างๆขององค์การ สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Mondy, 2008)

ซึ่งการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคลจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงานทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความรู้และเกิดทักษะใหม่ที่จะช่วยเพิ่มผลงานและอาจรวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะและพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยการฝึกอบรม(Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) นอกจากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ต่อมาเมื่อนักวิชาการหลายท่าน ได้มีความเห็นสอดคล้องให้ปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล โดยเพิ่มกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์การมากขึ้น เช่น กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ และ กิจกรรมการพัฒนาองค์การ(Noe, 2008) จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD activities)	รายชื่อนักวิชาการ					
	Nadler (1984)	Pace, Smith & Mills (1991)	Gilley , Eggland & Maycunich (2002)	York (2005)	Noe (2008)	Mondy (2008)
การฝึกอบรม(Training)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การศึกษา(Education)	✓	✓		✓	✓	✓
การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาอาชีพ (Career development)		✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาองค์การ (Organization development)			✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 1 จะพบว่ากิจกรรมหลักๆของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการส่วนใหญ่พบว่าองค์การต่างๆ มีการนำไปใช้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ได้แก่

1) กิจกรรมการฝึกอบรม-กิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้นซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

2) กิจกรรมการศึกษา-กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตเป็นการเรียนรู้ในลักษณะเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาอย่างเป็นทางการ

3) กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคลกิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความต้องการของพนักงานเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการเรียนรู้ที่หวังผลในระยะยาว ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันก็ได้

4) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมเพื่อนำมาสู่ความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพของบุคลากรภายในองค์กร

5) กิจกรรมการพัฒนาองค์การกิจกรรมที่องค์กรมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระยะยาวโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถแบบองค์รวมให้บุคลากร โดยปัจจุบันองค์การส่วนมากให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทั้ง 5 กิจกรรมย่อยดังกล่าวมาศึกษาว่ากิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อปัจจัยอย่างไร

3. ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้ให้องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในหลักต้นให้ เกิดความเปลี่ยนแปลงตามต้องการต้องการได้นั้น ก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่างๆ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนแปลงในองค์กรนั่นเอง ปัจจุบัน นักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ 2 ประการหลัก (Pelletiere, 2006,p.39) คือ 1) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึง ความปรารถนาแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กร

มีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยArmenakis, Harris and Field ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ระบุว่าความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหมายความว่าความรวมถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการพัฒนาองค์การประเภทต่างๆอีกด้วย (Armenakis,et al., 2007) และ 2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึงความสามารถขององค์กรทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆเข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ (Smith,2005, p.409)

ในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้รับความสนใจในฐานะปัจจัยสำคัญตามหลักแนวคิดเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย Armenakis and Harris (2002) ได้นำเสนอว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ระยะที่ต่อเนื่องกัน ได้แก่ ระยะสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (phase of readiness), ระยะการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (phase of adoption) และ ระยะทำให้ความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (phase of institutionalization) โดยการที่บุคลากรในองค์กรจะมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรจะต้องได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ (Discrepancy) ต้องตอบได้ว่า why change is needed?

2) การรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (Self-Efficacy) โดยบุคลากรต้องตอบได้ว่า how can we change?

3) ความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเสนอมามีความเหมาะสมกับองค์การ (Appropriateness) - โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า why this change?

4) การมีผู้นำที่สนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กร (Principle support)-โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่าwho support the change? และ

5) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกขององค์กร (Valence)-



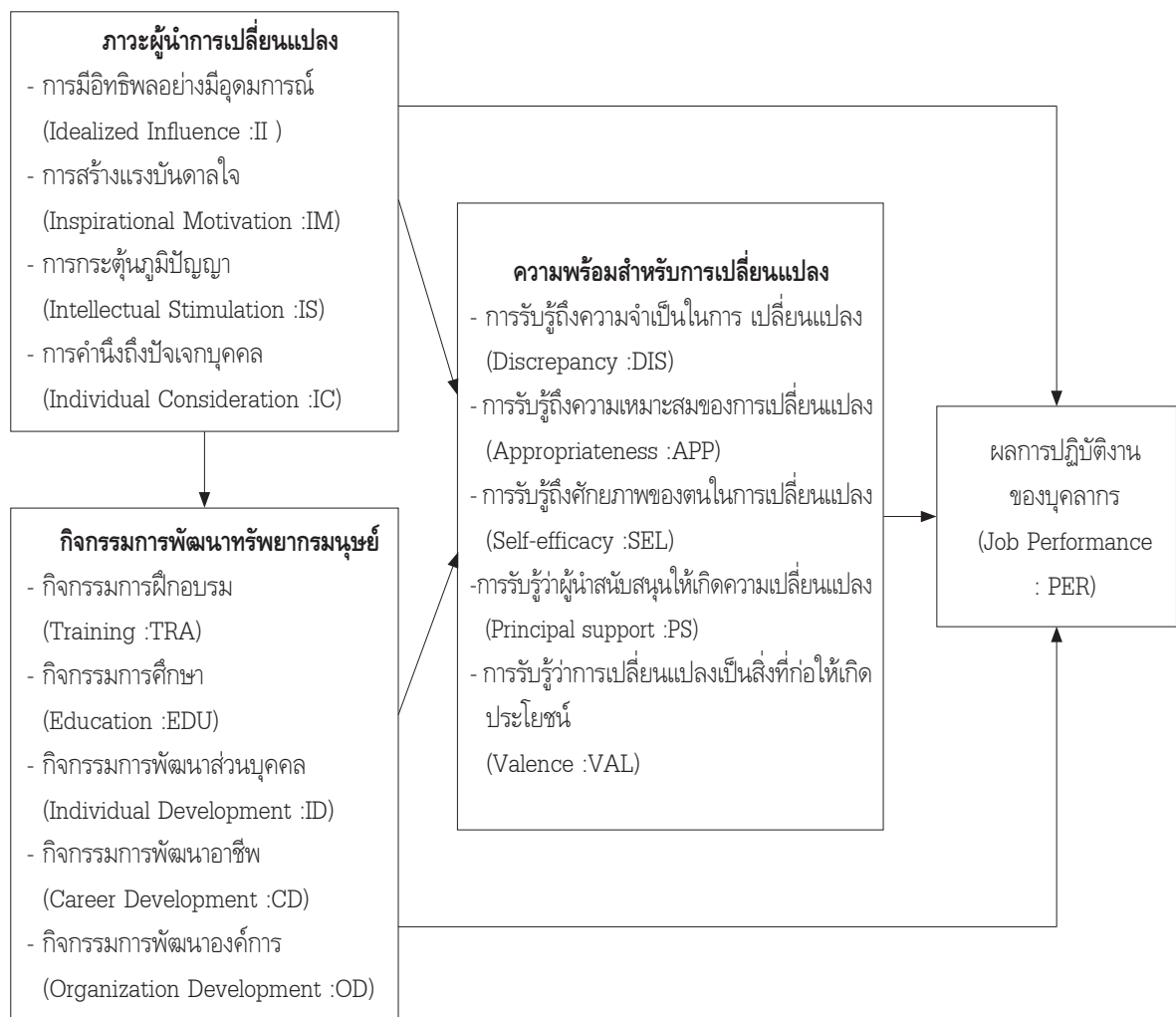
โดยเป็นการตอบคำถามได้ว่า what is in this change for us? ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบตามแนวคิดของ Armenakis, et al., (2007, p.482) นี้มาปรับใช้

4. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้นมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและหลากหลายประเด็น โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ผลงาน พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆภายใต้การดำเนินงานของ

บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Rotundo and Sackett, 2002:66)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) หมายถึง ผลการทำงานของบุคลากรในฐานะพนักงานประจำแบบเต็มเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจากการรับรู้ของบุคลากรเอง จากตัวชี้วัด 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Work behavior) และ (2) ผลลัพธ์ในการทำงาน (Work outcome)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงไว้ในภาพที่ 1 และในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบย่อยปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย และ ปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา โดยกำหนดตัวแปรของการศึกษา คือ (1) แปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็น 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) รวม 14 ตัวแปร ส่วนตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ขอบเขตด้านเวลา โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 12 แห่ง (ดังตารางที่ 2) ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม 2556 จนถึงวันที่ 15 มีนาคม 2557

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานแบบเต็มเวลาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 12 แห่ง จำนวน 61,082 คน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555)

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดตามสูตรของ Yamane ซึ่งจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) ตามสัดส่วนประชากร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 80 ข้อ ซึ่งได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีค่าทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ครอนบาคของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.896

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืนจำนวน 334 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.50

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลสถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุดและต่ำสุด ในส่วนสถิติอ้างอิง ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) การวิเคราะห์พหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ด้วยโปรแกรม SPSS for Window



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

ผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 215 คน มีอายุเฉลี่ยประมาณ 35 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 185 คน มีสถานะในการจ้างงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 65.27 โดยส่วนใหญ่ทำงานสายสนับสนุนมากที่สุด จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 69.16 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 75.15 และกลุ่มตัวอย่างมีอายุงานในหน่วยงานเฉลี่ยประมาณ 9 ปี

ในส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป) ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีเพียงการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่มีระดับสูง โดยองค์ประกอบย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดย กิจกรรมย่อยของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากร (Individual development) ที่อยู่ระดับสูง โดยกิจกรรมย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) กิจกรรมการศึกษา (Education) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization development) และ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career development) ตามลำดับ

ในส่วนปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน มีเพียงองค์ประกอบ การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ที่อยู่ระดับสูง โดยองค์ประกอบย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ การรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในการ

สร้างความเปลี่ยนแปลง (Self-Efficacy) การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Valence) การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเสนอมามีความเหมาะสม (Appropriateness) และ การรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Principle support) ตามลำดับ

สำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับดี โดยหากพิจารณาในองค์กรประกอบย่อยก็พบว่าทั้งพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) และ ผลการทำงาน (Outcome) ก็อยู่ในระดับดีเช่นกัน

ในส่วนผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผลการศึกษาในส่วนนี้ เป็นการศึกษาเพื่อเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของการ

วิจัยในทั้งข้อ 2 คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลและรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย นั้น ผู้วิจัยปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 เนื่องจาก พบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ทั้ง 5 กิจกรรมย่อย มีเพียง 4 กิจกรรมย่อยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 โดยพบว่า กิจกรรมการศึกษา (Education) ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังแสดงผลไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยตามสมการโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t	Sig.
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.121	3.267	.002*
การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.202	4.809	.001*
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	.297	8.950	.000*
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	.306	9.523	.000*
กิจกรรมการฝึกอบรม (TRA)	.157	3.834	.002*
กิจกรรมการศึกษา (EDU)	.091	1.695	.101
กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (ID)	.283	6.903	.000*
กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (CD)	.151	2.923	.004*
กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (OD)	.189	4.116	.001*
การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (DIS)	.182	3.903	.000*
การรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในการสร้าง			
ความเปลี่ยนแปลง (SEL)	.269	8.718	.000*
การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเสนอมา			
มีความเหมาะสม (APP)	.124	2.481	.003*
การรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (PS)	.242	6.058	.000*
การรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็น			
สิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (VAL)	.221	4.962	.001*
ค่าคงที่ (Constant)		5.316	.000

R = .854, R² = .729, SEE = .586, F = 94.288, Sig = .000

(* = P < 0.05)



จากตารางที่ 3 ข้างต้น ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยตามสมการโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (สมการที่ 1) จะพบว่า ตัวแปรอิสระ 13 จาก 14 ตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ยกเว้น กิจกรรมการศึกษา (EDU) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ($\beta=.306$) ส่วนกิจกรรมการศึกษา (EDU) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด ($\beta=.091$) ซึ่งตัวแปรอิสระทั้ง 14 ตัวแปร สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 72.9 ($R^2 = .729$)

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยในข้อนี้ โดยพบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

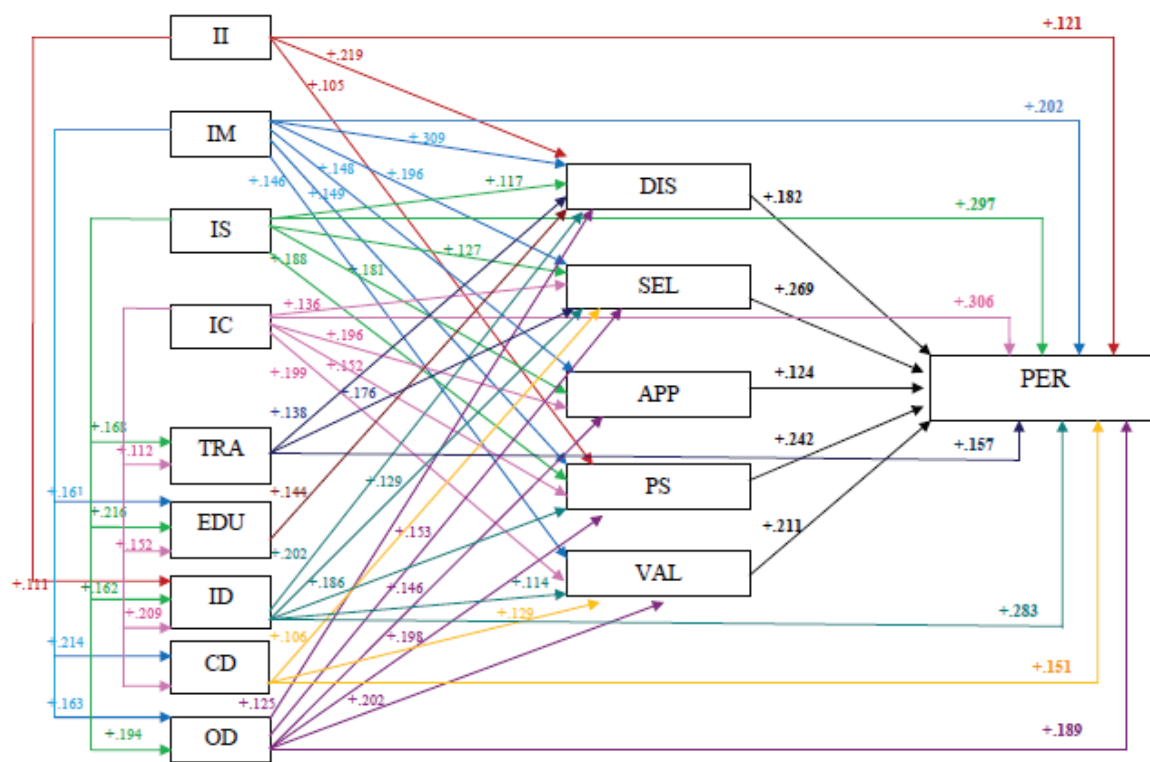
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t	Sig.
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.105	2.937	.003*
การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.192	3.873	.002*
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	.221	5.237	.000*
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	.304	6.125	.000*
ค่าคงที่ (Constant)		9.567	.005
$R = .743, R^2 = .552, SEE = .400, F = 101.261, Sig = .000$			

(* = $P < 0.05$)

สำหรับการทดสอบตามสมมติฐานข้อที่ 3 ว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร นั้น ผู้วิจัยยอมรับสมมติฐานดังกล่าว โดยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ของบุคลากรจริง ดังผลจากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และนำค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) มาแสดงไว้ในภาพที่ 2 ซึ่งแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัย ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

ตามภาพที่ 2 อธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระ 13 จาก 14 ตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ยกเว้น กิจกรรมการศึกษา (EDU) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนวณถึงปัจจัยบุคคล (IC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ($\beta = .306$) และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด ($\beta = .121$) ส่วนกิจกรรมการศึกษา (EDU) แม้ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (PER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (DIS) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แต่

หากพิจารณาถึงค่าความสัมพันธ์ทวิระหว่างกิจกรรมการศึกษา กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (correlation) ก็ยังพบว่า กิจกรรมการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยกำกับรัฐอย่างมีนัยสำคัญ เพียงแต่มีอิทธิพลทางตรงที่น้อย

และในการวิเคราะห์ต่อไป ยังพบว่ากิจกรรมการศึกษามีผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ด้านการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น) อีกด้วย ซึ่งตรงกับแนวความคิดของนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ที่ว่ากิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคต ที่แตกต่างจากงานปัจจุบันซึ่งทำให้อาจจะไม่ส่งผลดีทันทีต่อการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์การต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนขั้น



เลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต (Noe, 2008)

และจากการคำนวณอิทธิพลทางอ้อม(indirect effect) ด้วยการคำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปตารางอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรอิสระทั้งหมดต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตัวแปรอิสระ		ผลรวม		ผลเชิงสาเหตุ	
		ทางตรง	ทางอ้อม	รวม	สาเหตุ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	.579	.121	.052	.173	.406
การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	.638	.202	.104	.306	.332
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS)	.658	.297	.112	.409	.229
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC)	.672	.306	.128	.434	.238
กิจกรรมการฝึกอบรม (TRA)	.579	.157	.093	.250	.329
กิจกรรมการศึกษา (EDU)	.414	.091	.087	.178	.236
กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (ID)	.630	.283	.154	.437	.193
กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (CD)	.519	.151	.098	.249	.270
กิจกรรมการพัฒน่องค์การ (OD)	.527	.189	.175	.364	.163
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (DIS)	.495	.182	-	.182	.313
การรับรู้ว่าตนเองมีศักยภาพในการสร้าง					
ความเปลี่ยนแปลง (SEL)	.629	.269	-	.269	.360
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเสนอ	.582	.124	-	.124	.458
มีความเหมาะสม (APP)					
การรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อความ	.595	.242	-	.242	.353
เปลี่ยนแปลงในองค์กร (PS)					
การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลง	.627	.221	-	.221	.406
ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (VAL)					

จากตารางที่ 5 พบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (IC) มีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นผลเชิงสาเหตุทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด ส่วนกิจกรรมการศึกษา (EDU) มีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นผลเชิงสาเหตุทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกำกับของรัฐมากที่สุดน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงผลเชิงสาเหตุโดยรวม จะพบว่า กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (ID) มีผล

เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด โดยการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเสนอมีความเหมาะสม (APP) มีผลเชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด และหากพิจารณาถึงผลเชิงสาเหตุทางอ้อมจะพบว่า กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (OD) มีผลเชิงสาเหตุทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) มีผลเชิงสาเหตุทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย

โดยสรุปแล้ว ตัวแปรอิสระทั้ง 14 ตัวแปรในสามปัจจัยหลักซึ่งเป็นตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเกือบทุกตัวแปรอิสระมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวแปรกิจกรรมการศึกษา (EDU) ซึ่งไม่มีอิทธิพลในทางตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางการรับรู้ว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) มีอิทธิพลผลเชิงสาเหตุในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด และพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทงองค์ประกอบย่อยมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทั้งทางกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกกิจกรรมย่อยก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย กล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาให้ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจุบันพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลางให้มีระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรับรู้ว่าหัวหน้างานขั้นต้นของตนมีองค์ประกอบด้านนี้น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น องค์การควรเน้นการสร้างค่านิยมให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (good role model) เน้นการเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยอาจกำหนดให้นโยบายการให้แรงจูงใจส่งเสริมแก่ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์การ เช่น รางวัลผู้นำดีเด่นต้นแบบ โดยให้บุคลากรทั้งองค์การเป็นผู้สรรหาและลงคะแนนเลือก หรือจัดมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมต่างๆที่ทำให้ผู้บริหารได้ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดและเห็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่นมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรวางแผนนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งพบว่ามีระดับการรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับกิจกรรมนี้จากองค์การในระดับน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) เพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด

สำหรับการเตรียมและเพิ่มระดับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีแนวทางในการพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลง (Principle support) เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ โดยผู้บริหารควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ รวมถึงให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์การ การให้รางวัลใจเมื่อบุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การวางแผนไว้ได้สำเร็จ เป็นต้น โดยองค์การอาจมีนโยบายส่งเสริมเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) อันจะส่งผลทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการรับรู้และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การมากขึ้น



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการประเมินผลในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีการแบ่งสายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสายสนับสนุน (Support staff) กับสายวิชาการ (Academic staff) ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจจะแบ่งกลุ่มบุคลากรในเพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างบุคลากรสายสนับสนุน กับบุคลากรสายวิชาการ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ของไทยต่อไป
2. การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ อาจจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกในประเด็นต่างๆ ให้มากขึ้น หรืออาจเพิ่มการเก็บข้อมูลในเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักจากทุกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. อาจศึกษาโดยเลือกศึกษาองค์กรที่มีลักษณะอื่นๆ นอกเหนือจากไปจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือ องค์กรภาคเอกชน เพื่อขยายขอบเขตของความรู้

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2556). รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษายานนอกปี พ.ศ. 2555 : ระดับอุดมศึกษา. ค้นจาก <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university.php> สืบค้นเมื่อ 4 พ.ค. 2556.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., and Walker, H. (2007) Organizational change recipients' beliefs scale. The **Journal of Applied Behavioral Science**, 43(4), 481-503.
- Armenakis, A. and Harris, S. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness, **Journal of Organizational Change Management**, 15 (2), 169-183.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (2004) **Multifactor Leadership Questionnaire : Third Edition Manual**. Menlow Park, CA : Mind Garden.

- Beer, M. (2010) **Managing Change and Transition**, Boston : Harvard Business School.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. (2002) **Principle of Human Resource Development**. Cambridge : Perseus.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002) **The Heart of Change**. Boston : Harvard Business School.
- Lawler, E. E. and Worley, C. G. (2006) **Built to Change**. New York : John Wiley & Sons.
- Madsen, S., John, C., and 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. (2008) **Human Resource Management**. New Jersey : Pearson 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**. California: SAGE Publication.
- Pelletiere, V. (2006) Organizational Self-assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. **Organizational Development Journal**, 24, 38-43.
- Rotundo, M., and Sackett, P. R. (2002) The relative importance of task, citizenship, and Counter-productive performance to global ratings of job performance **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**. Ohio : South-Western, Thompson