



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

**FACTORS AFFECTING THE PARADIGM SHIFT, CULTURAL
AND VALUE IN PERFORMANCE OF PERSONNEL IN
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY**

โดย

จักรกฤษ วิชา

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย รศ.วรรณวดี ม้าลำพอง รศ.สนิท สัตโยภาส รศ.ประวัติ พันผาสุก และ ผศ.ดร.หนูม่วง ร่มแก้ว ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่ได้จัดสรรทุนวิจัยและสนับสนุนให้จัดทำวิจัยเรื่องนี้ คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยอันจะมีต่อการพัฒนาการศึกษา นั้น ขอมอบคุณความดีให้บุพการีตลอดทั้งผู้ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

จักรกฤษ วิชา
ผู้วิจัย



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราช ภัฏเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ใน ปีงบประมาณ 2550 จำนวน 416 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test โดยทดสอบเป็นรายคู่แบบพหุคูณ (Multiple Comparison) โดยวิธีของเซฟ เฟ้ (Scheffe) ค่าสหสัมพันธ์ (Inter Correlation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ความสามารถ ของตนเอง ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความพึงพอใจในการ ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน ด้าน ความรู้ความสามารถของตนเอง ด้านความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า

2.1 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 คือกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ ในการทำงานมากกว่า 30 ปี

3. ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน มีจำนวน 8 ตัวแปร ดังนี้คือ 1) สมรรถนะหลักในการทำงาน 2) การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง 3) สมรรถนะรองในการทำงาน 4) ความพึงพอใจในการการทำงานด้านความสัมพันธ์

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) ความพึงพอใจในการการทำงานด้านบรรยากาศในการทำงาน 6) ความพึงพอใจในการการทำงานด้านลักษณะงาน 7) ผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ 8) ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 - 20 ปี



Abstract

This research aimed at studying 1) the opinion of the paradigm shift, cultural and value in performance of personnel in Chiang Mai Rajabhat university, 2) the relation between personal, competency, self - efficacy and satisfaction with the paradigm shift , cultural and value in performance of personnel in Chiang Mai Rajabhat university and 3) analyzing the factors affecting of the paradigm shift, cultural and value in performance of personnel in Chiang Mai Rajabhat university. The samples for this study were 416 persons. The statistics were used for data analysis were percentage, arithmetic mean , standard deviation , t- Test , F-test, multiple Comparison with Scheffe , inter correlation and multiple regression analysis . The research results were as follows:-

1. The opinions with competency, self – efficacy, satisfaction to the paradigm shift , culture , and value in performance Chiang Mai Rajabhat University were at a high level .

2. The inter correlation between personnel , competency self-efficacy , satisfaction to paradigm shift, culture and value in performance of personnel find out :-

2.1 The opinions to paradigm shift, culture, and value to classify with sex, age, position and education are not significant.

2.2 The opinions to paradigm shift,, culture, and value of the samples to classify with work experience has significant at 0.5 is work experience over 30 years.

3. Factor affecting to paradigm shift, cultural , value in performance of personnel in Chiang Mai Rajabhat university have 8 variables to classify with affective to paradigm shift, culture and value in performance were 1) core competency 2) self – efficacy 3) core competency 4) satisfaction with relationship with peers 5) satisfaction with working atmosphere 6) satisfaction with job description 7) education performance 8) work experience 16 – 20 years.

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ | ก |
| สารบัญ | ๑ |
| สารบัญตาราง | ๗ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| โจทย์และคำถามวิจัย | 3 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 4 |
| สมมติฐานการวิจัย | 4 |
| ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| บทที่ 2 | 8 |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| การพัฒนาระบบราชการไทย | 8 |
| แนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ | 10 |
| วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการ | 18 |
| ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ | 21 |
| วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการ | 21 |
| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ | 48 |
| วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการ | 48 |
| แนวทางปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ | 64 |
| วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 | 66 |
| ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ | 71 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 71 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย | 72 |
| บทที่ 3 | 72 |
| วิธีดำเนินการวิจัย | 72 |
| ประชากรกลุ่มตัวอย่าง | 72 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 73 |

สารบัญ (ต่อ)

| | |
|---|-----|
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 74 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 74 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 79 |
| 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล | 79 |
| 2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะใน การทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน และการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ ฯ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ | 83 |
| 3. ผลการวิเคราะห์ความความสัมพันธ์ระหว่าง สถานภาพส่วนบุคคลสมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจ ในการทำงาน และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ฯ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ | 98 |
| 4. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัย | 108 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ | 120 |
| สรุปผล | 120 |
| อภิปรายผล | 127 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัย | 129 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งต่อไป | 130 |
| บรรณานุกรม | 131 |
| ภาคผนวก | 136 |
| แบบสอบถามการวิจัย | 137 |
| ประวัติผู้วิจัย | 152 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน | 14 |
| 2.2 แสดงสมรรถนะหลักเรียงตามลำดับและเรียงตามลำดับการพัฒนา | 22 |
| 2.3 แสดงสมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้ | 23 |
| 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มงาน | 73 |
| 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง | 80 |
| 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน | 83 |
| 4.3. แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกรรับรู้ความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรคเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย | 83 |
| 4.4. แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจำแนกตามเพศ | 87 |
| 4.5. แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน | 89 |
| 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | 90 |
| 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงาน | 91 |
| 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านการการมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน | 92 |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 4.9 | 93 |
| แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน ด้านการมีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก ทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | |
| 4.10 | 94 |
| แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | |
| 4.11 | 95 |
| แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม | |
| 4.12 | 96 |
| แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน ด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภรรดรภาพและหลักนิติธรรม | |
| 4.13 | 97 |
| แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็น ต่อการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ปฏิบัติงาน ด้านการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงาน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | |
| 4.14 | 98 |
| แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อ การปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จำแนกตามเพศ | |
| 4.15 | 99 |
| แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อ การปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จำแนกตามอายุ | |
| 4.16 | 101 |
| แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อ การปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จำแนกตามตำแหน่ง | |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 4.17 | 103 |
| แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน | |
| 4.18 | 105 |
| การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน | |
| 4.19 | 106 |
| การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา | |
| 4.20 | 109 |
| แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัย ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา | |
| 4.21 | 111 |
| ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปร ปัจจัย 8 ตัวแปร กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่โดยรวม | |
| 4.22 | 112 |
| ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ตัวพยากรณ์ในแต่ละชั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน | |

สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า | |
|----------|--|-----|
| 4.23 | ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการพยากรณ์ ของ ตัวพยากรณ์แต่ละตัว โดยวิธี Enter | 114 |
| 4.24 | ค่าสถิติเกี่ยวกับการสร้างสมการพยากรณ์ ของตัวพยากรณ์ แต่ละตัว โดยวิธี Stepwise | 115 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ยุคของการพัฒนาระบบราชการ ตามที่แนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารราชการ ส่งผลให้ทุกหน่วยงานในภาคราชการต่างต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นหน่วยงานราชการที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบริหารราชการจนบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการในประเด็นดังต่อไปนี้ (1) เกิดประโยชน์ต่อประชาชน (2) เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจแห่งรัฐ (3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองของความต้อองการ (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการปรับระบบและวิธีทำงานของหน่วยงานภาคราชการให้มีความทันสมัยด้วยการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้จึงนับได้ว่า เป็นช่วงของการปรับเปลี่ยนระบบบริหารราชการทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบคน เงิน งาน และการบริหารจัดการให้มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการวัดผลงานที่เป็นระบบ และมีรูปธรรมชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ โดยกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ได้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อบูรณาการแผนงานโครงการด้วยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล เข้ากับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อประสานทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และสามารถตอบสนองความต้อองการของประชาชนได้อย่างคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ นั้นหมายถึงการมุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการผลงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าสู่อการบริหารจัดการผลงาน (Performance Management) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน (Result Based Management) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) และการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS)

การพัฒนาาระบบราชการของประเทศให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการและบุคลากรทุกคน ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ และมาตรการต่างๆ ที่รัฐบาลนำมาใช้ ล้วนเป็นมาตรการที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นับตั้งแต่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลงานที่เข้มข้นจริงจัง รวมทั้งการกำหนดมาตรการลดกำลังคนภาครัฐ การปฏิบัติงานในระบบราชการเดิมที่ไม่สนใจผู้รับบริการ ไม่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจะต้องได้รับการปรับปรุงให้หมดไปจากระบบราชการ ทั้งนี้เพราะผู้รับบริการจะมีบทบาทสำคัญ และสามารถเรียกร้องความเป็นธรรมและตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้มากขึ้นตามรัฐธรรมนูญที่ระบุไว้ จากเหตุผลดังกล่าวผู้ปฏิบัติงานจึงได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในระบบงาน ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานที่มีการรับรู้ความสามารถในตนเอง ในทางบวกจะมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ขณะที่ผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถในตนเองน้อย อาจรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมในการปฏิบัติราชการในทางลบและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามยังมีองค์ประกอบพื้นฐานอีกหลายประการ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานแตกต่างกันก็อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมในการปฏิบัติราชการได้

นอกจากการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมในระดับองค์กรดังกล่าวข้างต้นแล้ว การปรับเปลี่ยนที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วย คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานใหม่ของข้าราชการ ให้เป็นข้าราชการที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ จึงเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ เพราะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นั้นถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการเข้าสู่การบริหารราชการแนวใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นองค์กรหนึ่งในระบบราชการมีประวัติและการพัฒนาการยาวนานถึง 80 ปี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือเริ่มจากโรงเรียนฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2466 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครูเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2503 มีการผลิตครูเพียงอย่างเดียวจนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2528 ได้จัดตั้งคณะวิทยาการจัดการและในปี พ.ศ. 2532 ได้เริ่มผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และในปี พ.ศ. 2547 ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้พัฒนา

หลักสูตรทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท ใน 5 คณะวิชา คือ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีการเกษตร ในปี พ.ศ. 2549 ได้พัฒนาหลักสูตรปริญญาเอก ใน 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาลุ่มแม่น้ำโขงและสาละวินศึกษา และสาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตั้งอยู่ที่ 202 ถนนโชตนา ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ มีเนื้อที่ทั้งหมด 92 ไร่ ที่ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีเนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ และที่ตำบลสรวง-ชี้เหล็ก อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ใช้ประโยชน์จากที่ดิน จำนวน 6,235 ไร่ อีกทั้งมีพื้นที่ที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประมาณ 109 ไร่

ในเส้นทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่เป็นทั้งข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยรวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ที่รวมกันปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกลมกลืนกับการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อนำผลการวิจัยเสนอฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาให้เป็นหน่วยงานราชการแนวใหม่ตามนโยบายของรัฐบาลและของประเทศชาติต่อไป

โจทย์และคำถามวิจัย

1. ความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นอย่างไร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นอย่างไร
3. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สมมติฐานการวิจัย

1. สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา กลุ่มงาน ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามระบบราชการแนวใหม่ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1.1 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการทำงาน
- 1.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง
- 1.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

ปฏิบัติงาน

2. ขอบเขตพื้นที่วิจัย

ดำเนินการวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และวิทยาเขตสะลวง วิทยาเขตแม่ฮ่องสอน

3. ขอบเขตของช่วงเวลาที่ยวิจัย

ดำเนินการวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2550 - 2551

4. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 832 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่สุ่มมาแบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ในสัดส่วนร้อยละ 50 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 416 คน

5. ตัวแปรที่ศึกษา

5.1 ตัวแปรอิสระ คือ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในงาน

5.2 ตัวแปรตาม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ความตั้งใจในการทำงาน การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน การเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันโลกทันต่อสิ่งท้าทาย การมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม การมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม หมายถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ครอบคลุมองค์ประกอบ 8 ด้าน ตามแนวคิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ ตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ความตั้งใจในการทำงาน การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน การเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันโลกทันต่อสิ่งท้าทาย การมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม การมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการของข้าราชการ หมายถึง สถานภาพของบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน

บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยและพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

สถานภาพส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และกลุ่มงาน

กลุ่มงาน หมายถึง คณะครุศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะมนุษยศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย โรงเรียนสาธิต วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน วิทยาเขตสะลวงซีเหล็ก สถาบันภาษาฯ สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานอธิการบดี สำนักมาตรฐานฯ สำนักวิทยบริการ สำนักส่งเสริมวิชาการ

สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมการทำงาน มีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดและประเมินได้ จำแนกเป็น **สมรรถนะหลัก** ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ **สมรรถนะรอง** ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การพัฒนาศักยภาพงาน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สนทริยภาพทางศิลปะ ความยืดหยุ่น ผนอนปรน ความมั่นใจในตนเอง สภาวะผู้นำ

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self efficacy) หมายถึง การรับรู้ความสามารถของการจัดการกับปัญหา และมีความยากลำบากต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายใน 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมและนำเสนอในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบราชการ
2. แนวคิดพื้นฐานการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการ
3. ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ
5. แนวทางปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
6. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาระบบราชการไทย

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ทั้งในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดิน ฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤตและแก้ไขปัญหา บ้านเมืองให้ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

ในการสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นที่จะต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องใช่วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 คุณธรรมการพัฒนา ระบบราชการ 2546 : 12-13

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนด วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ไว้ ดังต่อไปนี้

**“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ
สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์
โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
และประโยชน์สุขของประชาชน”**

1. เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย

เป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทยตามวิสัยทัศน์ใหม่ดังกล่าว สามารถแยกออกได้ 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หลักดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกันอันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

แนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในระบบราชการ

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. ม.ป.พ. : 20) ได้อธิบาย คำว่า กระบวนทัศน์มาจากคำว่า Paradigm มีความหมาย 2 ประการ ประการแรก หมายถึง แบบแผน (Pattern) หรือ ตัวอย่าง (Example) หรือ (Model) ประการที่ 2 หมายถึงกรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยโดยคนส่วนใหญ่ในชุมชนสำหรับใช้อธิบายหรือใช้มองปัญหาทั่วไปและได้ระบุว่า “กรอบความคิดมีอิทธิพลต่อมนุษย์มาก เพราะกรอบความคิดจะสร้างเลนส์ที่ครอบงำตาของมนุษย์สำหรับใช้มองโลกภายนอก การเห็นโลกภายนอกลักษณะอย่างไร จึงขึ้นอยู่กับกรอบความคิดของผู้คนที่มีอยู่อย่างเคยชิน” กรอบความคิดจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล รวมทั้งวิธีการที่แสดงออกต่อคนอื่น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จึงเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแว่นตาที่ช่วยให้บุคคลเห็นมุมมองอื่นที่แตกต่างไปจากเดิม

1. **กระบวนทัศน์ (PARADIGM)** คือ แบบแผน กรอบแห่งความคิดหรือชุดความคิด หรือชุดความคิด / ความเชื่อพื้นฐานของสังคม ที่แสดงออกมาเป็นระเบียบปฏิบัติของคนในสังคม ในช่วงเวลาหนึ่งหรือเรียกง่าย ๆ ว่า กรอบความคิดนั่นเอง

กระบวนทัศน์หลักในสังคมนี้ จะเป็นตัวอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม และเมื่อใดที่กระบวนทัศน์ในสังคมเริ่มไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในสังคมก็จะเกิดปัญหาขึ้น และหากสังคมนั้นยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอันนั้น

ความเสื่อมและความล่มสลายของสังคมนั้นก็จะต้องตามมา ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ใหม่ขึ้นมาเพื่อทดแทนแนวคิดจากกรอบกระบวนทัศน์เดิม (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2545 : 30-31)

2. **ค่านิยม (Value)** หมายถึง ความเชื่อที่ถาวรเกี่ยวกับสิ่งที่เหมาะสมหรือ มาตรฐานความเชื่อซึ่งเป็นที่ยึดถือหรือยอมรับโดยเอกบุคคคล กลุ่มคน หรือสังคม (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 : 20)

จากความหมายของคำแต่ละคำ เมื่อนำมาใช้ร่วมกับคำว่าระบบราชการ ก.พ.ร. ไม่ได้ อธิบายความหมายโดยรวม แต่ได้กล่าวถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมต่างเป็นสิ่งที่ เป็นนามธรรม (Abstract) และละเอียดอ่อน เปลี่ยนแปลงแก้ไขยาก ต้องใช้เวลานานในการ ปรับเปลี่ยนให้สำเร็จ อย่างไรก็ตามในระบบการบริหาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร และแม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีความหมายที่ หลากหลาย และยังไม่เป็นที่ตกลงกันแน่ชัด แต่นักวิชาการบางท่านได้ให้ความหมาย “วัฒนธรรมองค์กร” ว่าหมายถึงข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรมซึ่งกำหนดการ กระทำของบุคคลในองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2541 : 311)

3. **สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวถึงวัฒนธรรม และ ค่านิยมการปฏิบัติราชการ ดังนี้**

วัฒนธรรมและค่านิยมการปฏิบัติราชการเดิม ให้ความสำคัญกับระบบและเป้าหมาย ของทางราชการยิ่งกว่าความต้องการของประชาชน ไม่สามารถเกื้อหนุนต่อการปฏิบัติราชการใน ปัจจุบันได้ การทุจริต ประพฤติมิชอบได้แผ่ขยายวงกว้างขึ้น เกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของอาชีพ ราชการลดต่ำลง ระบบคุณธรรมถูกแทรกแซง การสร้างวัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อ ประชาชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงานภาครัฐ

4. **วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ในการทำงาน 6 ประการ**

4.1 มุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ใช่ ผู้ปกครอง และไม่มีทัศนคติเป็นเจ้าของคนบางคน แต่มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม ชื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีจิตบริการ

4.2 เป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน ติดต่อกันพร้อมให้ความช่วยเหลือ ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและมั่นคงในอารมณ์

4.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เป็นที่
 พึ่งของประชาชนได้ มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

4.4 ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค
 ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชน

4.5 ทนสมัย ทนโลก ทนสถานการณ์ ใฝ่ความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์

4.6 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาด
 และปรับปรุงงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

5. ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ

เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องสร้างสรรคค่านิยม 5 ประการ ให้มีขึ้นในตนเองให้ได้ ดังนี้

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage) : ยึดในความถูกต้องดีงาม
 ชอบธรรม รู้จักเสียสละ ไม่โอนอ่อนผ่อนตามอิทธิพลผลประโยชน์ใด ยึดมั่นในสถาบันพัฒนา
 ข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ.ร. (2545) **วิสัยทัศน์และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใน
 การบริหารราชการ** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนาเพลสแอนด์กราฟฟิค จำกัด หลักสูตรและ
 จรรยาบรรณวิชาชีพ

2. ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ : ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่อง
 ส่วนตัวออกจากเรื่องหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อผลการ
 ปฏิบัติงาน และต่อหน่วยงาน

3. โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency and Accountability) ทำงานอย่าง
 โปร่งใสเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารได้ตาม
 กฎหมาย

4. ไม่เลือกปฏิบัติ (Non discrimination) ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอ
 ภาค เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง มีน้ำใจ มีความเมตตา และเอื้อเฟื้อต่อ
 ผู้รับบริการ

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation) ทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก
 มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย ให้งานแล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิด
 ผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม

การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่รัฐดังกล่าว จะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการรักษาจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งเป็นมาตรฐานความประพฤติทางวิชาชีพ (Professional ethics) และศีลธรรมประจำอาชีพ (Professional morality) รวมทั้งต้องมีมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อเป็นปราการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ไม่ให้เกิดขึ้นได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2547 : 15-17)

6. การปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีไม่มีทางประสบความสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิม

แนวคิดของการบริหารยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานมุ่งเน้นผลงานเพื่อให้ระบบราชการไทย มีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแนวคิดนี้ ก.พ.ร. ได้ให้ความหมายโดยใช้ชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษที่สามารถจำได้ง่ายว่า I AM READY ดังนี้

| | |
|----------------|---|
| Integrity | ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ |
| Activeness | ขยันตั้งใจทำงาน |
| Morality | มีศีลธรรม คุณธรรม |
| Relevancy | รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม |
| Efficiency | มุ่งเน้นประสิทธิภาพ |
| Accountability | รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม |
| Democracy | มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม โปร่งใส |
| Yield | มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน |

ตารางที่ 2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์

| ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ | | | |
|--|---|---|---|
| ค่านิยมใหม่ | นิยาม (CSFs) | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs) | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก |
| I (Integrity) ข้าราชการ ปฏิบัติ งานอย่างมี ศักดิ์ศรี | 1. ปฏิบัติงานตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ | - การส่งเสริม จรรยาบรรณ / ค่านิยมสร้างสรรค์ ภายในวิชาชีพ | 1.1 จำนวนข้อร้องเรียนที่ข้าราชการ ประพฤติผิดจรรยาบรรณ ข้าราชการ/จรรยาบรรณ 1.2 จำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษ ทางวินัยอันมีผลมาจากประพฤติผิด จรรยาบรรณ |
| | 2. ความเสียสละ อุทิศตน ความ ชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ ของส่วนรวม | - เป้าหมายของ หน่วยงานมี กำหนดไว้ | 2.1 จำนวนผลผลิตที่สำเร็จก่อน เวลาที่แผนกำหนด |
| | 3. ไม่มีผลประโยชน์ ด้านการเงินที่ ขัดแย้งกับการ ปฏิบัติหน้าที่ | - ความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ การงานของ ข้าราชการ | 3.1 จำนวนคดีที่ข้าราชการถูก ฟ้องร้อง 3.2 จำนวนข้าราชการที่ถูกร้อง เรียนในเรื่องการประพฤติมิชอบ |
| A (Activeness) มีความตั้งใจ ในการทำงาน | 1. ปฏิบัติงานเต็ม กำลัง ความสามารถและ มีความกระตือรือร้น | - องค์ความรู้และ ทักษะปฏิบัติงาน - หน่วยงานมี ระบบที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของ ข้าราชการ | 1.1 จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรม ข้าราชการในวิทยาการ/ความรู้ ใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ 1.2 จำนวนฐานข้อมูลที่สามารถใช้ ระบบเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน 1.3 จำนวนชิ้นงานที่สามารถลด ขั้นตอนและระยะเวลาการ ปฏิบัติงานได้ |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ค่านิยมใหม่ | นิยาม (CSFs) | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs) | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก |
|---|---|---|--|
| | 2. มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์ | | 2.1 จำนวนนวัตกรรมของหน่วยงานในแต่ละปี |
| | 3. มีคุณโยบายในการทำงาน | | 3.1 จำนวนความสำเร็จ (ที่บรรลุเป้าหมาย) ที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ |
| M (Morality) มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการ ด้วยใจบริสุทธิ์ และกุศลเจตนา | 1. ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็น ธรรมและความ เสมอภาค | - มาตรฐานใน การให้บริการที่ เท่าเทียม | 1.1 จำนวนข้อร้องเรียนของ ประชาชนที่ได้รับบริการที่ไม่เท่า เทียมกัน |
| | 2. ซื่อสัตย์ สุจริต | | 2.1 จำนวนความผิดทางวินัยที่ เกี่ยวกับการทุจริต |
| | 3. คำนึงถึง ผลประโยชน์ สาธารณะ | | 3.1 จำนวนโครงการที่มีการศึกษา ผลกระทบที่มีต่อประชาชน 3.2 จำนวนครั้งในการรับฟังความ คิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย/ประชาชน |
| | 4. คุณธรรมในการ บริหารจัดการ | | 4.1 จำนวนข้อร้องเรียนของ ข้าราชการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง การ เลื่อนขั้น เงินเดือน การโยกย้าย ฯลฯ ที่ไม่เป็นธรรม |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ค่านิยมใหม่ | นิยาม (CSFs) | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs) | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก |
|---|---|---|---|
| R (Relevancy) มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหา และสิ่งท้าทายต่างๆ | 1. ปรับปรุงให้มี ความเป็นเลิศใน วิชาชีพ | - การพัฒนา ข้าราชการอย่าง ต่อเนื่อง | 1.1 ร้อยละของข้าราชการใน หน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด |
| | 2. พร้อมต่อการ ปรับเปลี่ยนและสิ่ง ท้าทายใหม่ๆ | - การนำความรู้ และวิทยาการ สมัยใหม่มาใช้ ปฏิบัติ | 2.1 จำนวนข้าราชการที่สามารถใช้ วิทยาการ/เครื่องมืออุปกรณ์ที่ ทันสมัยเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน |
| | 3. องค์กรแห่งการ เรียนรู้ | | 3.1 จำนวนโครงการที่หน่วยงาน จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน |
| E (Efficient) มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถวัด และแสดงไว้ อย่างชัดเจน | 1. ผลผลิตได้ มาตรฐาน | - การจัดการ ภายใน หน่วยงาน | 1.1 จำนวนผลผลิตของหน่วยงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ |
| | 2. ประหยัด ทรัพยากร | | 2.1 ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่หน่วย งานสามารถลดได้ อันเนื่องมาจาก การวางแผนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบ |
| | 3. ความคุ้มค่า | | 3.1 อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ของแต่ละโครงการ |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ค่านิยมใหม่ | นิยาม (CSFs) | ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KPIs) | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก |
|---|--|--|---|
| A(Accountability) มีความรับผิดชอบ ต่อผลสำเร็จของ งานและต่อ สาธารณะ | 1. ตระหนักใน ความรับผิดชอบ | - หน่วยงานมี ระบบการให้ รางวัลและโทษที่ มีประสิทธิภาพ | 1.1 จำนวนโครงการที่มีการจัดทำ ข้อตกลงในการปฏิบัติงาน 1.2 ระยะเวลาในการหาผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องในกรณีที่มีปัญหา |
| | 2. พร้อมรับการ ตรวจสอบ | | 2.1 จำนวนเรื่องที่หน่วยงาน แก้ปัญหาได้สำเร็จเมื่อได้รับข้อร้อง เรียนจากภายนอก |
| D (Democracy) มีใจเป็น ประชาธิปไตย โดยคำนึงถึงเสรี ภาพเสมอภาค ภราดรภาพ และ หลักนิติธรรม | 1. มีการประสาน สัมพันธ์ | - การสร้าง เครือข่ายในการ ทำงาน | 1.1 จำนวนกลุ่มบุคคลที่เข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน |
| | 2. การมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย | | 2.1 จำนวนช่องทางที่เปิดให้ บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม |
| Y (Yield) มีผลงานเป็นที่ ประจักษ์และ ปฏิบัติงานโดย เน้นผลสัมฤทธิ์ สัมฤทธิ์เป็น สำคัญ | 1. ปฏิบัติงานให้ สำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย | - มีการวัดและ ประเมินผลงาน | 1.1 จำนวนโครงการที่ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ |

ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย

เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการบรรลุเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 : 30)

1. การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ
2. การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
3. การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ

การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจที่จะไปสู่ภาพอนาคตร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

มาตรการ

1. เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการโดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยกรกำหนดรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการระดับต่างๆ อาทิ หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง เพื่อให้กับบริหารระดับสูงได้เรียนรู้ วางแผนการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง หรือ หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผู้มีขีดความสามารถสูงที่อยู่ในระบบ Fast track เป็นต้น
2. พัฒนายุทธวิธี และประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง
3. สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion) โดยการหาแนวร่วมจากนักการเมืองและนักบริหารที่มีคุณลักษณะของนักติดต่อเจรจา (Connector) นักถ่ายทอดความรู้ (Maven) และนักขายความคิด (Salesman) อยู่ในตัวเพื่อเป็นต้นแบบของผู้มีกระบวนทัศน์ฯ ใหม่ และสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับข้าราชการ

4. สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case) โดยพัฒนาหน่วยงานต้นแบบของการให้บริการประชาชนด้วยข้าราชการที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ ให้ประชาชนประจักษ์

- ทำ Quick – win ในหน่วยงานตัวอย่าง
- แบ่งข้าราชการเป็นกลุ่มย่อย เพื่อดำเนินการให้เป็นต้นแบบที่เป็นรูปธรรม
- ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของหน่วยงานต้นแบบเพื่อให้หน่วยงานอื่นได้เรียนรู้ จากความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดระบบบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) จากประสบการณ์จริงของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลักดันให้เกิดกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนรวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

มาตรการ

1. ปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่ โดย
 - แก้ไขกฎระเบียบที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ
 - ออกกฎระเบียบการทำงานให้สนับสนุนต่อการปลูกฝังกระบวนการทัศน์ใหม่
 - สร้างระบบและสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่
2. ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย
 - การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการประชาชน
 - การทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน
 - กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
3. สร้างระบบการให้รางวัลไว้ในกฎหมายและระเบียบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง
 - จัดระบบการให้รางวัลไว้ในกฎหมายและระเบียบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน
 - เปิดโอกาสให้คนที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ไม่ได้ ให้ออกจากระบบ
 - สร้างระบบและหลักเกณฑ์ที่สามารถกำจัดข้าราชการที่ไม่พึงปรารถนาออกจากระบบได้โดยง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และ
เร่งรัด การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่

มาตรการ

1. สร้างวาระแห่งชาติโดยการดึงองค์กรที่มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่างๆ ในการกระตุ้นเร่งเร้าให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ เกิดขึ้นได้จริง
2. รณรงค์ เผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ
3. สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์
4. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษามากอบรวมหรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

มาตรการ

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริงๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการสร้างความรู้สึกลงมือปฏิบัติที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนาพร้อมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ
2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ
 - การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

- การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การร่วมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน
- การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้
- การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิ ชุดวิชาต่างๆ การวางแผนการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
- การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล
- การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่างๆ ของโลก การวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้
- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่างๆ
- การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำค่าแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการไทย

เป้าหมายสำคัญของการรับรู้ระบบราชการที่ต้องการให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้จะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากระบบราชการยังมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมแบบเดิม และในขณะเดียวกันการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่นำไปสู่

ความเป็นเลิศในระบบราชการที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านสมรรถนะของบุคลากร การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในงาน

1. สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2547 : 39)

สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นคุณลักษณะที่สามารถวัดและประเมินได้ ในการพัฒนาบุคลากรและการกำหนดผลงานของบุคลากรในองค์กรชั้นนำส่วนใหญ่ จะใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ทั้งนี้ได้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรชั้นนำต่างๆ ว่าจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นในด้านใดบ้างปรากฏผลของการสำรวจ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงสมรรถนะหลักเรียงตามลำดับและเรียงตามลำดับการพัฒนา

| ลำดับที่ | สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด เรียงตามลำดับ | สมรรถนะหลักที่พัฒนาให้เกิดขึ้นยากที่สุด เรียงตามลำดับ |
|----------|---|---|
| 1 | การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) | การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) |
| 2 | การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) | การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) |
| 3 | ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (human resource expertise) | ภาวะผู้นำ (leadership) |
| 4 | ภาวะผู้นำ (leadership) | การตัดสินใจ (decision making) |
| 5 | การติดต่อและสื่อสาร (communication) | การแก้ปัญหา (problem solving) |
| 6 | การแก้ปัญหา (problem solving) | ผู้ชำนาญการทรัพยากรมนุษย์ (human resource expertise) |
| 7 | การตัดสินใจ (decision making) | การติดต่อและสื่อสาร (communication) |

สมรรถนะหลักต่างๆ ได้ถูกนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ มากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงสมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้

| ลำดับที่ | สมรรถนะหลักที่ถูกนำมาใช้ |
|----------|---|
| 1 | การพัฒนาสายอาชีพ (career development) |
| 2 | การฝึกอบรม (training) |
| 3 | การดึงคนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน (recruitment/ selection) |
| 4 | การให้รางวัล (reward) |

จากผลการสำรวจดังกล่าว สรุปให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าสมรรถนะหลักก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร สำนักงาน ก.พ. จึงได้ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ป จัดทำต้นแบบสมรรถนะ (competency model) ของระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงานและ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
2. การบริการที่ดี (service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
4. จริยธรรม (integrity)
5. ความร่วมมั่งร่วมใจ (teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยที่กลุ่มงานดังกล่าว หมายถึง ลักษณะงานที่กำหนดขึ้นตามความเหมาะสมของระบบราชการพลเรือนไทย สามารถจำแนกได้เป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงาน

ศึกษาวิจัยและพัฒนา กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานนโยบายและวางแผน กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานการปกครอง กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบริหารประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานเสริมสร้างความรู้ กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม กลุ่มงานอนุรักษ์

2. คำนิยามสมรรถนะ (Competency Definition) ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 8 สมรรถนะ

2.1 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness – OA)

ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

2.2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.4 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork – TW)

ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

2.5 คุณธรรม จริยธรรม (Moral & Integrity – Mo & ING)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย

2.7 จิตมุ่งบริการ (Service Mind-SERV)

ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)

ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competency)

3.1 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal) 5 สมรรถนะ

3.1.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation)

ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและระดับองค์กร

3.1.2 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลายในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี (Officer Awareness)

ความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ราชการตามแนวทางในวิชาชีพของตนเอง โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)

การปฏิบัติหน้าที่ ที่แสดงออกถึง ความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเคร่งครัดและมีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ และอื่นๆ รวมทั้งการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร

3.2 ด้านความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (Role Competency) มี 5 สมรรถนะ

3.2.1 ทักษะด้าน ICT (Information Communication Technology)

มีความรู้และทักษะในการใช้ ICT เพื่อการบริหารและการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 ทักษะการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Analytical Skill)

ความสามารถในการทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดหลักการทฤษฎี ฯลฯ โดยการจำแนกประเด็นเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบในเชิงเหตุและผลของประเด็นต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.3 ทักษะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ความรู้ความสามารถในการกำหนดรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจถึงระบบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดของงานหน่วยงาน และองค์กรเป็นสำคัญ

3.2.4 ทักษะและความเชี่ยวชาญในบทบาทหน้าที่ (Role Expertise)

มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชาการ รู้เหตุผลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้เมื่อมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่สามารถจัดระบบงานได้อย่างเหมาะสม ทันทต่อเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม

3.2.5 ความรู้และทักษะการนำนโยบาย และ ยุทธศาสตร์ สู่อำนาจปฏิบัติ (Translating Policy & Strategy to Action)

มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐสู่อำนาจปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และสามารถประเมินผลการนำนโยบายและยุทธศาสตร์สู่อำนาจปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

3.3 ด้านการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร 5 สมรรถนะ

3.3.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน (Vision & strategy)

ความสามารถในการคาดการณ์และกำหนดทิศทางการทำงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ของงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หน่วยงานและองค์กรก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายเดียวกัน

3.3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

3.3.3 การให้คำปรึกษา (Consultant)

การทำความเข้าใจในความต้องการหรือความคาดหวังในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้คำแนะนำเสนอแนะแนวทาง และทางเลือกในการปฏิบัติงานแก่บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.3.4 การประชาสัมพันธ์องค์กร

ความสามารถในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในความรับผิดชอบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความสามารถในการค้นหา รวบรวมความรู้จากการปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงานทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์กร

4. การรับรู้ความสามารถของตน

การรับรู้ความสามารถของตน (Self-efficacy) เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ตั้งขึ้นโดย Albert Bandura นักจิตวิทยาชาวอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1977 แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเปลี่ยนแปลงทางจิตและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทางปัญญา ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความรู้ดีของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตน

4.1 ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตน

การรับรู้ความสามารถของตน หมายถึง การตัดสินใจความสามารถของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง การรับรู้ความสามารถของตนเป็นตัวแปรทางจิตที่สำคัญที่แสดงถึงการเลือกของบุคคลว่าจะใช้ความพยายามหรือไม่ ปริมาณและความยาวนานของความพยายามเท่าใดที่เขาจะใช้ในงานที่ยาก และปริมาณของความเครียดหรือความวิตกกังวลที่เขาใช้ในการเผชิญกับพฤติกรรมที่ต้องการในสภาพแวดล้อมขณะนั้น การรับรู้ความสามารถของตนที่สูงไม่เพียงแต่มีผลต่อการกระทำที่ส่งผลดีเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคคลไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนยังมีผลต่อรูปแบบของแนวคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (Bandura 1982, 1986)

การรับรู้ความสามารถของตนเป็นกลไกทางปัญญาและตัวแปรทางจิตที่สำคัญ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง มักจะมีการเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทาย กระตือรือร้น เอาใจใส่ในการทำงาน มีความต้องการความสำเร็จสูงและจะใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่นใน

การทำงานนานกว่าบุคคลซึ่งรับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำ มักจะไม่หลีกเลี่ยงงานหรือพักผ่อนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ส่วนบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ มีการเลือกทำงานที่ง่าย ขาดความพยายาม และความมุ่งมั่นในการทำงาน หลีกเลี่ยงงาน มักพักผ่อนเมื่อพบอุปสรรคต่างๆ และยังส่งผลต่อปฏิกริยาทางอารมณ์ด้วย เช่น ทำให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียดและกลัวความล้มเหลว เป็นต้น (Bandura 1977, 1982 , 1986 ; Bandura, Reese and Adams 1982)

4.2 ผลของการรับรู้ความสามารถของตนที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ทางจิตวิทยา

การรับรู้ความสามารถของตนนี้ส่งผลต่อองค์ประกอบต่างๆ ทางจิตวิทยาในหลายด้านดังนี้ (Bandura, 1982)

4.2.1 การเลือกกระทำพฤติกรรม การที่บุคคลตัดสินใจว่าจะแสดงพฤติกรรมใดในสถานการณ์ใดนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงานและสถานการณ์ที่เขารู้สึกว่าเกิดความสามารถของตน ในขณะที่เดียวกัน บุคคลจะเลือกทำงานในสถานการณ์นั้นถ้าเขารู้สึกว่าเขามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้

อย่างไรก็ตาม บุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินกว่าความสามารถที่เป็นจริงมักจะประสบความล้มเหลวในการทำงาน และส่งผลให้เกิดความเครียด ความผิดหวัง และรู้สึกว่าคุณภาพความล้มเหลวนี้เป็นสิ่งเลวร้ายไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำกว่าความสามารถที่เป็นจริงมักจะขาดความพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน และมีความสงสัยเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนเอง ได้ถูกต้องเหมาะสมจะส่งผลต่อการเลือกกระทำพฤติกรรม ทำให้การกระทำนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

4.2.2 การใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน การตัดสินใจความสามารถของตนเอง (Judgments of efficacy) จะเป็นตัวกำหนดว่า คนเราจะต้องใช้ความพยายามสักเท่าใด และเขาจะยืนหยัดอยู่ได้นานเท่าใด ในการกระทำและในสถานการณ์ซึ่งบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถ เขาก็ยิ่งพยายามมากขึ้นเพื่อเอาชนะงานที่ทำทายนั้น แต่ถ้าบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความสามารถน้อย เมื่อพบอุปสรรคก็จะเลิกความพยายามโดยง่าย

อย่างไรก็ตาม เกี่ยวกับเรื่องนี้ Bandura เน้นว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลในการกำหนดการกระทำของบุคคลมากกว่าความพยายาม ความพยายามเป็นเพียงหนึ่งในองค์ประกอบหลายๆ ตัวที่เพิ่มขนาดและคุณภาพของการกระทำ แต่บุคคลมักตัดสินความสามารถของตนเองที่จะเผชิญกับงานที่ทำหายในลักษณะของการประเมินความรู้ ทักษะ และกลวิธีที่ตนมีว่าเพียงพอสำหรับงานที่ทำหายหรือไม่มากกว่าจะตัดสินเพียงว่าตนได้พยายามมากน้อยเพียงใด

4.2.3 รูปแบบความคิด บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง มักจะเป็นคนที่พยายามกระทำพฤติกรรม และจะยอมรับผลต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมของตน จะเลือกการกระทำที่มีลักษณะทำหายและใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อให้การกระทำนั้นบรรลุเป้าหมายถึงแม้ว่าในบางครั้ง พฤติกรรมนั้นจะประสบกับความล้มเหลวบ้างก็ตาม เขาก็จะไม่ท้อถอย และจะไม่อ้างว่าเป็นเรื่องโชคชะตา แต่เขาจะให้เหตุผลของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จต่อไป ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยกระทำพฤติกรรม จะรอให้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการกระทำเป็นไปตามความเชื่อหรือคำทำนาย

4.2.4 ปฏิกริยาทางอารมณ์ การตัดสินเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อปฏิกริยาทางอารมณ์ของบุคคลในระหว่างที่กระทำพฤติกรรม และมีผลต่ออารมณ์ที่เกี่ยวกับการจัดการกับสภาพแวดล้อมในภายหน้าของเขา บุคคลซึ่งรู้ว่าตนมีความสามารถสูงจะมีความพยายามและเอาใจใส่ในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ มาก และเมื่อพบกับอุปสรรคต่างๆ บุคคลก็จะกระตุ้นตนเองให้ใช้ความพยายามมากยิ่งขึ้น ส่วนบุคคลที่รู้ว่าตนมีความสามารถต่ำ มีแนวโน้มที่จะมีปฏิกริยาทางอารมณ์ต่อตนเองในทางลบ ไม่มั่นใจ และจะกระทำพฤติกรรมต่างๆ อย่างไม่เต็มความสามารถ อันจะส่งผลให้บุคคลประสบความล้มเหลวในการกระทำมากยิ่งขึ้น

4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตน

Bandura กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคคลนั้นมีพื้นฐานมาจากปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ (Bandura 1977 , 1982) คือ

4.3.1 ความสำเร็จจากการกระทำด้วยตนเอง (Performance Accomplishments) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคลมากที่สุด เนื่องจากเป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้รับโดยตรง และเป็นข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูง บุคคลให้

น้ำหนักกับประสบการณ์ใหม่เล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเข้มข้น (Strength) ของการรับรู้ความสามารถเดิมที่มีอยู่ด้วย การที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จซ้ำๆ กันหลายๆ ครั้ง จะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มมากขึ้น หลังจากการรับรู้ความสามารถของตนได้รับการพัฒนาให้เข้มแข็งโดยประสบการณ์ความสำเร็จบ่อยครั้งแล้ว ความล้มเหลวของงานซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวก็จะมีผลหรือน้อยมากต่อการประเมินความสามารถของตน เพราะบุคคลจะมองว่าการที่เขาประสบความล้มเหลวนั้นอาจจะมาจากปัจจัยอื่นๆ เช่น เขายังใช้ความพยายามไม่เพียงพอ หรือใช้วิธีการทำงานที่ไม่เหมาะสมมากกว่าที่เขาจะระบุน่า เขาไม่มีความสามารถ และบุคคลจะบอกกับตนเองว่าความล้มเหลวนั้นจะเป็นบทเรียนให้ตนใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ส่วนบุคคลที่ทำงานแล้วประสบความล้มเหลวเสมอๆ จะส่งผลให้บุคคลประเมิน ประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าความล้มเหลวนั้นเคยเกิดขึ้นมาก่อนแล้ว และมีได้สะท้อนให้บุคคลเห็นว่าเป็นเกิดจากความพยายาม เมื่อการรับรู้ความสามารถของตนมีความมั่นคงแล้ว การรับรู้นี้ยังมีแนวโน้มที่จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่ตนเคยไม่แน่ใจว่าจะทำได้ อย่างไรก็ตามการแผ่ขยายนี้มักเกิดขึ้นกับสถานการณ์ที่คล้ายกันกับสถานการณ์ที่ได้ประสบความสำเร็จ

4.3.2 การได้เห็นประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของผู้อื่น (Vicarious Experience) การประเมินการรับรู้ความสามารถของตนนั้น ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากการได้เห็นประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จของผู้อื่น การที่บุคคลได้เห็นผู้อื่นกระทำพฤติกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้บุคคลรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเพิ่มขึ้นได้ โดยบุคคลจะบอกกับตนเองว่า ถ้าผู้อื่นสามารถประสบความสำเร็จได้ เขาก็จะต้องสามารถทำงานนั้นได้ และจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ถ้ามีความตั้งใจหรือความพยายาม การที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีทักษะและความสามารถเช่นเดียวกันอาจจะโน้มน้ำหนักตนเองให้เชื่อว่าพวกเขา น่าจะประสบความสำเร็จได้อย่างน้อยที่สุดในลักษณะของการปรับปรุงการปฏิบัติของตนให้ดีขึ้นบ้าง ในทางเดียวกันการที่บุคคลเห็นคนที่มีความสามารถคล้ายคลึงกับตน ประสบความล้มเหลวต่างๆ ที่ได้พยายามเต็มที่ก็อาจทำให้ขาดความมั่นใจและการใช้ความพยายามของตนได้เช่นกัน การรับรู้ความสามารถของตนพร้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามแบบที่เห็น หากตนเองไม่มีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น ข้อมูลที่ได้จากการได้เห็นตัวอย่างจากผู้อื่นจะมีผลต่อการประเมินความสามารถของตนอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่บุคคลใช้ประเมินความสามารถด้วย หากกิจกรรมหรือการกระทำใดให้ข้อมูลชัดเจนก็ทำให้เราประเมินความสามารถได้ตรงกับ

ความเป็นจริง แต่ในความเป็นจริงกิจกรรมหลายอย่างมิได้ให้ข้อมูลที่เพียงพอ ในการประเมินความสามารถเด็กที่สอบได้ 117 คะแนน ไม่อาจบอกได้ว่าคะแนนนี้แสดงถึงความสามารถที่มากหรือน้อยของตน ในกรณีที่ข่าวสารให้ข้อมูลไม่เพียงพอ แก่การประเมินความสามารถของตน บุคคลมักมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถของตนโดยเทียบกับผลของการปฏิบัติของผู้อื่น

4.3.3 การชักชวนด้วยวาจา (Verbal Persuasion) การชักชวนด้วยวาจา หมายถึง การใช้ความพยายามในการพูดกับบุคคลเพื่อ使他เชื่อว่า เขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จได้ การชักชวนด้วยวาจาจะเป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยให้บุคคลมีกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามกระทำพฤติกรรมต่างๆ ให้สำเร็จ มีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลที่ชักชวนด้วย นั่นคือ บุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อการพูดให้ผู้อื่นคล้อยตามนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่ถูกชักชวนให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และมีความสำคัญต่อตัวเขา นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้ชักชวนพูดจะต้องอยู่ในกรอบของความเป็นจริงด้วย ผู้ที่ถูกโน้มน้าวให้เชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะทำงานที่กำหนดให้สำเร็จลงได้ จะมีความพยายามมากกว่าคนที่มิได้รับการโน้มน้าว และจมปลักอยู่กับความสงสัยในความสามารถของตน การโน้มน้าวที่จะช่วยให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องทำให้บุคคลมีความพยายามเพียงพอและพัฒนาทักษะที่จำเป็นด้วย การชักชวนด้วยวาจาจะมีผลมากที่สุดต่อบุคคลที่มีเหตุผลบางประการที่จะทำให้เขาเชื่อว่า เขาสามารถประสบผลสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามหากการชักชวนด้วยวาจาไม่ตรงกับความเป็นจริง การชักชวนนั้นก็อาจนำผู้ถูกชักชวนไปสู่ความล้มเหลว และทำให้ผู้ถูกชักชวนขาดความไว้วางใจในตัวผู้ชักชวน

4.3.4 สภาวะทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การรับรู้ความสามารถของบุคคลจะสูงหรือต่ำนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลนั้นด้วย ในสภาวะอารมณ์ที่ถูกกระตุ้นหรือไม่สงบ มีความตื่นตัว เช่น เกิดความเครียด วิตกกังวล หรืออยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ถูกกดดัน มักจะทำให้บุคคลกระทำพฤติกรรมได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะทำให้บุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ จากการศึกษาของ Smith (1989) พบว่าความวิตกกังวลมีความผูกพันกับการรับรู้ความสามารถของตน กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความวิตกกังวลสูงมักจะมี การรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ แต่ถ้าหากบุคคลมีความวิตกกังวลต่ำมักจะมี การรับรู้ความสามารถของตนสูง ดังนั้น การช่วยให้บุคคลอยู่ในสภาวะอารมณ์ที่เหมาะสม จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นเกิดได้จากปัจจัยหลายประการดังที่กล่าวมาแล้ว Bandura ได้กล่าวอีกว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น อาจเกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรืออาจเกิดจากปัจจัยหลายประการผสมผสานกันก็ได้

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” ไว้หลากหลายดังนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2536 : 129-130) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่ามีผลต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงานเป็นเครื่องแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร (2537 : 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำอยู่กับบุคคลใดมีความพึงพอใจ ในการทำงานมากก็จะมีผลเสียสละ อุทิศแรงกาย แรงปัญญาให้แก่งานมาก ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยก็มักทำงานเพียงตามหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

ตระกูล สุวรรณดี (2538 : 28) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตนาที่ดีของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานจนสามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิภาพ

นวิรัตน์ เดชพิมพ์ (2538 : 20) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่ได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล

ถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน (2540 : 38) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ที่มีต่องานและปัจจัย หรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้ต่ำลงได้

สุรัชย์ ชินโย (2540 : 6) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกทางบวกต่อการปฏิบัติ 4 ปัจจัย คือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

อัศยาพร สุวรรณภูฏ (2541 : 16) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า สภาพความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เกิด

จากการได้รับการตอบสนองของความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

พิมพ์สุภา ศิริพลรัตน์ (2541 : 31) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าคนเรามีความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการทำงานในทางบวก จะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานมาก ถ้าคนเรามีความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการทำงานทางลบ จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพียงแต่ทำตามหน้าที่ไปวันๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นๆ ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นผลมาจากการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะใช้พลังปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

โวลแมน (ขงยุทธ สิมมา, 2542 : 12 : อ้างถึงใน Woman, 1955 : 384) พูดถึงความพึงพอใจและชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายความต้องการหรือแรงจูงใจ

รัตนา แสงแก่นเพชร (2543 : 8) อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพของสภาพจิตใจที่ปราศจากความเครียด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดจะน้อยลง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

สแตร์ส และเซลส์ (รัตนา แสงแก่นเพชร, 2543 :9; อ้างถึงใน Strauss and Sayless, 1960 : 119-121) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

บุญล้วน ผลประเสริฐ (2543 : 31) กล่าวว่า ความพึงพอใจเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนอาจพอใจเพราะลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่บางคนอาจพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

แอฟเฟิลไวท์ (บุญล้วน ผลประเสริฐ. 2543:31; อ้างถึงใน Applewhite. 1965:8) กล่าวถึงขวัญและกำลังใจว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร

กู๊ด (ยงยุทธ สิมมา. 2542 :12; อ้างถึงใน Good. 1973:320) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของคนผู้นั้นที่มีต่อการทำงานในทางบวก

แมคคอมมิก และทิฟฟิน (ยงยุทธ สิมมา. 2542 :12; อ้างถึงใน Mc Cormick and Tiffin. 1974 : 298) ได้กล่าวถึงสภาพความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความต้องการต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่การงานและได้รับการตอบสนอง

พาร์คเกอร์ และอ็อกเลสบี (Parker and Oglesby; 1972) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกในเรื่องต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน

บลัม และเนลเลอร์ (Blum and Neylor; 1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น

สมิท (Smith : 1965) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งถึงระดับความพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม

กิลเบอร์และคณะ (Gilmer and Partner ; 1966) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่ยกมากล่าวไว้แล้วนั้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานและการที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความสุขจนเป็นผลให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จสนองนโยบายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร ในองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าองค์กร

ได้ก็ตามถ้ามีบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ มีความสุขจากการได้ทำงาน องค์กรนั้นจะพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดกับบุคลากร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกสมหวังและมีความสุขจากสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเททุกสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวเขาเอง และแสวงหาจากคนอื่นเพื่อพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบด้วยความสนุกและเป็นสุขกับงาน (พงษ์สวัสดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร: 2537)

6. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

Davis (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ, 2521) เชื่อว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจัดหาองค์ประกอบต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แนวความคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นในแผนภูมิ ดังนี้



ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งเป็นผลจากการศึกษาและวิจัย โดยใช้ความคิดแรกเป็นแนวทางและพบว่าความพึงพอใจไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งลอลเลอร์ (อ้างถึงในสมยศ นาวิกการ, 2521) พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ตามแนวความคิดนี้ ลอลเลอร์ พบว่า ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลตอบแทนเป็นตัวแปรคั่นอยู่ระหว่างกลางดังแผนภูมิ



ตามแนวคิดนี้ ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน จำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น

สำหรับผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายใน หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลของการปฏิบัติงานอันได้จากค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะและความมั่นคงซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ และมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งสองดังกล่าว เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่จะศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน ไม่ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึง และจัดให้มีขึ้นเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ องค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนเพราะถ้าสามารถจัดได้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่จะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ดี

7. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่อยู่ระดับสูง เป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคนเพราะจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น และการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็น

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องศึกษากระบวนการและเทคนิคต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ถ่องแท้ และอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความศรัทธาและเต็มใจเพื่อผลสำเร็จของงาน

การสร้างแรงจูงใจนั้น เกิดจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญซึ่งการบริหารงานตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์เน้นเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และมีนักวิชาการชาวต่างประเทศหลายคนได้ให้แนวคิด และทฤษฎีเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้มากมาย ผู้วิจัยจะนำมากล่าวเฉพาะที่สำคัญและน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีจูงใจ – คำจุน (The Motivation Hygiene Theory) หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Factor Theory)

มูลเหตุที่ทำให้ เฮอริชเบอริก และคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา” ซึ่ง เฮอริช เบอริก และคณะ ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิทส์เบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อคำตอบว่า “อะไร เป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน”

เฮอริชเบอริก และคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญสองประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยคำจุน (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยจูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work it self)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Policy and Administration)
2. การนิเทศงาน (supervision)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervision)
4. สภาพการทำงาน (Work condition)
5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Benefits)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates)
9. สถานภาพของตำแหน่ง (Status)
10. ความมั่นคงในงาน (Security)

2. ทฤษฎีการจูงใจในผลสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory)

ในตอนปลาย ปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ แมค เคลแลนด์ (David I McClelland) และคณะ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ ; 2521) ได้ทำการทดลอง เพื่อหาทางวัดความต้องการด้านต่างๆ ของคนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า The Mastic Appercetion Test หรือ เรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีให้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนแสดงทัศนนะว่า เขามองเห็นอะไร และมีความเห็นอย่างไรต่อภาพถ่ายนั้น เครื่องมือของ แมค เคลแลนด์ บางทีเรียกว่า Prejective Test

แมค เคลแลนด์ ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากผลการทดสอบออกเป็น 3 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีลักษณะตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของคน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคคล เขาสรุปว่า คนมีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1.ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำบางอย่างให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่างๆ และต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้จากผลงาน

2.ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการที่จะสร้างความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

3.ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power : nPower) ได้แก่ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น การให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นได้ และการมีหน้าที่รับผิดชอบในบุคคลอื่นพื้นฐาน ทฤษฎีแมคเคลแลนด์ จะขึ้นอยู่กับเวลาและเหตุผลของประสบการณ์ชีวิตของแต่ละบุคคล คนจะถูกระตุ้นด้วยความต้องการต่างๆ และแต่ละความต้องการจะมีผลต่อความพอใจการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของตนและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สนองความต้องการทั้งสามด้านของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและกำหนดให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจได้ดังที่กล่าวมาแล้ว

3. แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม และทฤษฎีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

3.1 แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีต (Hofstede ; 1991)

นอกจากวัฒนธรรมของชาติ (National culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่คนส่วนใหญ่ในประเทศถือปฏิบัติแล้ว ยังมีวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นใช้เฉพาะคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ดังเช่น วัฒนธรรมในระดับองค์การที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

ฮอฟสตีต ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นรูปแบบความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งเขาได้กล่าวว่า คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรตามที่เขาได้ให้ไว้ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

เขาได้อธิบายไว้ว่า มีการแสดงให้เห็นวัฒนธรรมในระดับที่ต่างกันดังนี้คือ สัญลักษณ์ วิบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ และค่านิยม โดยที่

สัญลักษณ์ คือ คำพูด ท่าทาง หรือวัตถุ ซึ่งคนที่มีวัฒนธรรมเดียวกันจะเข้าใจร่วมกัน

วีรบุรุษ เป็นบุคคลที่ยังคงมีชีวิตอยู่ หรือไม่มีชีวิต มีจริง หรือเป็นบุคคลที่เกิดจากจินตนาการก็ตาม แต่เขาจะต้องเป็นผู้ที่สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรม เป็นแบบให้บุคคลากรอื่นๆ เห็นบทบาทและปฏิบัติตามเป็นบุคคลที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเป็น "นี่แหละคือแบบอย่างที่จะต้องทำตาม เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จ" นั่นเอง (Deal & Kennedy , 1991)

ชนบธรรมเนียมประเพณี คือ กิจกรรมที่ทำเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยจะได้รับการพิจารณาว่า เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสังคม ใช้เป็นตัวกำหนดทางเลือกของวิถีชีวิต

ค่านิยม คือ แนวคิด ความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดแนวโน้มการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นตัวกำหนดทิศทางของอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล

จากระดับการแสดงออกของวัฒนธรรม แกนหรือหัวใจของวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่พนักงานในองค์กรมีร่วมกัน ซึ่งในการพิจารณาเกี่ยวกับค่านิยมของบุคคล ต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างค่านิยมที่ควรปรารถนา (desirable) นั่นคือ ส่วนที่อธิบายแนวคิดของคนเกี่ยวกับสิ่งที่ใช้เป็นตัวแทนของความคิด และสิ่งที่ไม่ดี และแนวทางปรารถนาอะไร (desired) นั่นคือ ส่วนของคำตอบที่จะบอกว่า "คุณ" หรือ "ฉัน" และ "เรา" พิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ? เราต้องการอะไรสำหรับตัวเรา

แบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติของฮอฟสตีด เป็นผลที่ได้จากการศึกษาค่านิยมของพนักงานด้วยการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท IBM หรือที่เขาสมมติชื่อ ว่า HERMES (Hofstede, 1991) ที่มีสาขาดำเนินการทั่วโลก 40 ประเทศ ทำการสำรวจเก็บข้อมูล 2 ครั้ง คือ ในช่วงปี ค.ศ. 1968 และช่วงปี ค.ศ. 1972 ได้ข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามมากกว่า 116,000 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ คือ หาความถี่ หาค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้อาชีพ อายุ เพศ ในการวิเคราะห์ทางสถิติร่วมกับ แบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลนั้น มีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา เพื่อลดปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดจากการสื่อความหมาย เพราะแบบสอบถามฉบับดั้งเดิมสร้างขึ้นเป็นภาษาอังกฤษ การตอบแบบสอบถาม

ไม่ต้องใส่ชื่อ และให้การรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียหายใดๆ ให้ทำแบบสอบถามโดยสมัครใจ เมื่อตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วให้ผู้ตอบหย่อนแบบสอบถามลงในกล่องเอง ให้พนักงานด้วยกันเป็นผู้ดูแล เพื่อความไว้วางใจของผู้ตอบ จากนั้นสาขาย่อยแต่ละสาขาจะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา และจัดทำสำเนาข้อมูลเป็นบัตรหรือเทปส่งไปยังศูนย์เก็บข้อมูลระหว่างชาติ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พิเศษดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยให้มีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม กับการสำรวจครั้งแรกของกลุ่มเดิม ผลจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจค่านิยมของบุคคล พบว่า ข้อความต่างๆ เกาะกลุ่มกันเป็น 4 ด้าน ซึ่งเขาเรียกว่า มิติทางวัฒนธรรม 4 มิติที่พบจะเหมือนกันในแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้ มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance) มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism) และมิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity) ตามลำดับ มิติของวัฒนธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชาติและรูปแบบบุคลิกภาพของอิงเคิลส์ และเลวิสสัน (Inkeles & Levison, 1969 อ้างถึงใน Hofstede, 1984) ดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ เทียบได้กับมิติด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ
2. สังกัเกี่ยวกับตนเอง รวมถึงสังกัเกี่ยวกับความเป็นชาย และหญิงของแต่ละคน เทียบได้กับมิติด้านปัจเจกนิยม กับมิติด้านความเป็นชาย และความเป็นหญิง
3. ความขัดแย้งและวิธีการรับมือกับความขัดแย้ง รวมทั้งการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออก เทียบเทียบได้กับมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลอง 4 มิติ ของฮอฟสตีดแต่ละมิติมีลักษณะดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชาปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน คือ ระบบการจัดลำดับฐานะ ตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชา คาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้าง เป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอ พระ (benevolent autocrat) คือผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่สนใจต่ำสุดในด้าน สัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การที่มี ความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง ในด้านความรู้สึกนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับ ความนับถือมากกว่า ผู้บังคับบัญชอายุน้อย มีการแบ่งยศ แบ่งชั้น มีที่จอดรถประจำตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาที่อายุน้อย จะได้รับการยอมรับมากกว่าผู้บังคับบัญชาอาวุโส องค์การมี การจัดให้พิจารณาข้อเรียกร้องของผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นต่างๆ ด้วย

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึง วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้น ของคนในสังคมแต่ละสังคม

ฮอฟสตีด ได้ให้คำจำกัดความมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไว้ว่า เป็นขอบเขตซึ่ง สมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สึกสถานการณ์ที่แน่นอน

ดังนั้น องค์การจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก หรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับระดับ ความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือความผิดพลาด ถ้าองค์การรู้สึกว่าอาจจะเกิดความผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์การก็จะหาวิธี ป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใดขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และ ความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การ ลักษณะเหมือนกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอื่นๆ คือ จะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจาก พฤติกรรมของคนอื่น

ในองค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มาเพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์การ กฎเกณฑ์ภายในและระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก เร่งรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น เขาชอบการผ่อนคลายและเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงานเอง

มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม เป็นวัฒนธรรมในมิติเดียวกันแต่มีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์การมีลักษณะปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา เป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกันและเสียสละก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เห็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์การที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์การจัดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ค่าตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์การที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะและผลงานเป็นรายบุคคล

กระบวนการจ้างงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม นายจ้างจะไม่จ้างผู้อื่นที่อยู่นอกกลุ่มตนจ้างแต่คนในกลุ่ม เช่น คนที่จบจากสถาบันเดียวกัน คนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับ

ความคิดส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวัง จริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะ และการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์การที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงข้ามกันกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในองค์การจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึง ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสถียร อ่อนโยนและให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชายกับความเป็นหญิงในองค์การทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงานและการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง ถ้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติดมหาชนยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

ลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละแบบ เหมาะสมกับรูปแบบของอุตสาหกรรมที่ต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง เป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก เครื่องมือ ในขณะที่องค์กรแบบความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

เชลดอน (Sheldon, 1971) มีความเห็นว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สตีเยร์ (Steers, 1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเข้มข้นของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยเฉพาะ

และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อาจหมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมินองค์กรในทางที่ดีก็ได้ (Marsh and Mannari, 1977)

จากความหมาย และคำนิยามของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร คือการที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และมีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะ ทุ่มเทและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขา กับขององค์กรมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่าง

ในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ลักษณะงาน เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำความสำคัญ เป็นต้น

3. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกที่ตนเอง มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น

ซึ่งแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดที่จะกล่าวเพิ่มเติมตามลำดับดังนี้ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตามการศึกษาวิจัยของ สมชัย แก้วละเอียด (2531) วีระ วีรธรรมสาธิต (2532) และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) ได้ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

อายุ พนักงานที่มีอายุมาก จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่มีอายุน้อย เพราะบุคคลย่อมตระหนักว่า ทางเลือกในการทำงานของเขาลดน้อยลง โดยปกติคนที่ทำงานในองค์กรใดเป็นเวลานานจนเมื่ออายุมากขึ้น หน้าที่การงานมักจะสูงขึ้น สิ่งจูงใจที่จะทำให้เขาออกไปทำงานในองค์กรอื่นก็ต้องสูงเพียงพอเขาจึงจะย้ายออกไป

เพศ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานของชายกับพนักงานหญิง ปรากฏว่าพนักงานหญิงจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานชาย ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากอุปสรรคทางด้านอาชีพที่ผู้หญิงต้องเอาชนะมีมากกว่าชาย จึงมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่มากกว่า

สถานภาพสมรส ผู้ที่แต่งงานมีครอบครัวแล้ว มักจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่โสด เพราะคนที่แต่งงานมีครอบครัวมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีลูกจึงต้องการความมั่นคงในอาชีพมากกว่าคนที่โสด

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานที่ทำงานในองค์กรมานาน มีแนวโน้มที่เขาจะยอมรับเป้าหมาย คุณค่าขององค์กรมากขึ้น จึงทำให้มีความผูกพันมากขึ้นนั่นเอง

2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

ความก้าวหน้า และการประสบความสำเร็จในการทำงาน พนักงานที่รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าจากหน้าที่การงาน จะทำให้เขามีความผูกพันเพิ่มขึ้น

การมีส่วนร่วมในการบริหาร องค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจทั้งในระบบนโยบาย และมีรูปแบบการกระจายอำนาจ จะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้น

เพราะเขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ มีส่วนในการสร้าง และกำหนดวิถีทางการอยู่ร่วมกันในองค์กร จึงยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกผูกพันต่อสิ่งที่เขามีส่วนร่วม ซึ่งมีผลทำให้เขารู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามมา

ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานที่เปิดโอกาสให้เขามีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น จะทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงานความน่าเชื่อถือ และพึงพาได้ขององค์กร ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน การที่พนักงานได้มีโอกาสพูดคุย พบปะกันเพื่อนร่วมงานย่อมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนเจตคติที่แต่ละคนมีต่อองค์กรออกมา ดังนั้น ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้น มีเจตคติทางบวกต่อองค์กร และมีความผูกพันมากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มที่มีเจตคติทางลบต่อองค์กร

ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร สมาชิกหรือพนักงานที่รู้สึกว่า องค์กรที่เขาอยู่ได้รับความเชื่อถือทั้งจากพนักงานในองค์กรและคนภายนอก รวมทั้งเขาสามารถพึ่งพาองค์กรได้ตลอดไป เขาก็จะเกิดความมั่นใจ อยากทำงานที่องค์กรนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันเพิ่มขึ้นนั่นเอง

ความมั่นคงในการทำงาน หากพนักงานรู้สึกว่า หน่วยงานที่เขาอยู่ไม่ได้สร้างความมั่นใจว่างานที่ทำอยู่จะมั่นคงเพียงใด จะถูกไล่ออกอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่ ก็จะมีผลทำให้เขารู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานและขาดความผูกพัน

ความรู้สึกถึงความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความคาดหวังในที่นี้อาจจะเป็นความคาดหวังในเรื่องงาน หรือรางวัลจากองค์กร มีผลวิจัยปรากฏว่า เมื่อความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กรด้วยดี ความผูกพันจะมีมากขึ้นเช่นกัน

แนวทางปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ภายใต้การปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา ทำให้เกิดแนวทางในการบริหารราชการใหม่ๆ ที่มีการผสมผสานแนวคิดทั้งจากการบริหารธุรกิจของเอกชน และการบริหารภาค

กิจซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนขบวนการทัศน์ และวิธีการทำงานของราชการในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก ซึ่งการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติราชการดังกล่าว ส่วนหนึ่งได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานของแต่ละหน่วย โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่เนื่องจากหลักปฏิบัติดังกล่าวแม้จะมีการกำหนดให้ถือปฏิบัติมาเป็นเวลานานแล้วแต่ก็ปรากฏว่ายังมีการนำหลักการดังกล่าวไปปรับปรุงระบบและวิธีปฏิบัติงานในส่วนราชการไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะอ่านเนื้อความในพระราชกฤษฎีกาฯ เข้าใจยาก ทำให้ไม่เห็นภาพหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านบริหารบุคคลซึ่งจะต้องกำหนดและปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบการปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้สามารถปฏิบัติภารกิจของกรมเพื่อบริการประชาชนได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว เห็นว่าการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อทุกๆ หน่วยงานภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้ทำการสรุปสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อเป็นข้อมูลเผยแพร่ให้แก่หน่วยงาน และผู้ที่สนใจได้ทำการศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อไป

สาระสำคัญของเนื้อหาที่นำเสนอประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

2. หลักการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ซึ่งในแต่ละส่วนมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ขึ้นโดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546-2550 ว่า

“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศ ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน”

โดยกำหนดเป้าประสงค์ และแนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ไว้ดังนี้

เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ

1. พัฒนาระบบคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย มี 7 ประการได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: การปรับปรุงระบบการเงินและงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4: การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6: การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7: การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. หลักการตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 จัดเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยในช่วงปัจจุบัน ได้กำหนดหลักการทั่วไปในการบริหารราชการแผ่นดินในช่วงปัจจุบันไว้ว่า

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แต่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ

การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมี ผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

ตามมาตรา 3/ 1 ได้กำหนดหลักการในการในการบริหารราชการแผ่นดินว่า ต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเพื่อประโยชน์ในการ ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตราดังกล่าว จะเป็นตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการปฏิบัติได้ ในการนี้คณะกรรมการ ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดร่างพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ด้วย กระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งต่อมาคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ได้มี มติเห็นชอบด้วยกับหลักการที่เสนอซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- 1.การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2.การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4.การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 5.การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- 6.การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3.พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ นอกจากจะมีการกำหนดนโยบายในรูปแบบของ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแล้ว รัฐบาลยังได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับ ของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้น และมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม โดยมีรายละเอียดของเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกรอบแนวทางการ ดำเนินการที่สำคัญดังนี้

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดของเขตความหมาย

หมวดที่ 2 กำหนดแนวทางการบริหารราชการ

หมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้สัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ”

หมวดที่ 4 บริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หมวดที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตความหมาย

โดยชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการ และแนวทางปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามดังนี้

- 1.เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน
- 2.เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

4.ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ one-step service

5.มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญ และความจำเป็นทางแผนงานและโครงการทุกระยะ การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น และปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

6.ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นกับความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ

7.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบ และการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

หมวดที่ 2 การกำหนดแนวทางการบริหารราชการ

“การบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน กำหนดเป้าหมายไว้ว่า ต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ” โดยวางหลักในการบริหารราชการไว้ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่อง รัฐและส่วนราชการมีหน้าที่ต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประเทศ ความสงบ และปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนโดยทั่วไป และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรี

2. ต้องจัดวางระบบให้การปฏิบัติราชการเป็นไปโดยมีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในภาพรวม

3. ก่อนเริ่มดำเนินการในภารกิจใด ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน มีการวางแผนกลไกการทำงานที่ชัดเจนทุกขั้นตอน และโปร่งใส ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชนต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

4. เมื่ออยู่ในระหว่างการดำเนินการตามภารกิจใด ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมโดยรวม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

5. ในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขปัญหาทันทีโดยเร็ว และถ้าเป็นปัญหาจากส่วนราชการอื่นต้องแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว

ในการดำเนินการของส่วนราชการตามหมวดนี้จึงอาจสรุปได้ว่า

1. การให้บริการต้องคำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับการบริการจากรัฐเป็นหลักสำคัญ การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่องต้องมีดัชนีชี้วัดและแสดงผลสัมฤทธิ์ให้เห็นโดยชัดเจน ประชาชนได้รับประโยชน์จากภารกิจนั้นตรงต่อความต้องการของประชาชน หรือเกิดผลต่อการพัฒนาชีวิต ความเป็นอยู่ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมและแต่ละรายควบคู่กันไป

2. การดำเนินการให้มีความโปร่งใส จะเกิดได้เมื่อส่วนราชการได้สร้างหลักเกณฑ์การปฏิบัติในแต่ละเรื่องขึ้นไว้อย่างชัดเจน และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน และเปิดเผยข้อมูลทุกขั้นตอนในการปฏิบัติภารกิจให้ประชาชนได้รับทราบ

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจหรือโครงการที่ส่วนราชการจะดำเนินการ ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่โดย

ปกติของประชาชนในชุมชนนั้น การทำความเข้าใจถึงผลกระทบและแนวทางแก้ปัญหาที่ส่วนราชการจะดำเนินการ และการปรึกษาหารือกันระหว่างภาครัฐและของประชาชน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นและรัฐต้องรับฟังและแก้ไขปัญหานั้นประชาชนเกิดความพอใจ และมีส่วนร่วมในการผลักดันภารกิจนั้นเกิดผลสำเร็จ

หมวดที่ 3 กล่าวถึง “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ในความหมายของ “การบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนว่าต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ” ดังที่ได้กล่าวแล้วในหมวดที่ 2 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงในการให้บริการประชาชน ในหมวดที่ 3 จึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการไว้ว่า

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งหมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน บทบัญญัติในหมวด 3 เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มี

1. การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจนโดยต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.1 ในการจัดทำภารกิจต่างๆ ส่วนราชการต้องมีแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนลงมือดำเนินการ

1.2 แผนปฏิบัติงานต้องมีรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนระยะเวลา และงบประมาณที่จะต้องใช้ เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

1.3 ต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานนั้น

1.4 ในกรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

2. การบริหารราชการแบบบูรณาการ การบริหารงานแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ภารกิจที่สำคัญของรัฐในแต่ละด้านเกิดผลสำเร็จเป็น

ประโยชน์แต่ประชาชนส่วนรวม และมีความประหยัดโดยให้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการร่วมมือปฏิบัติงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในพระราชกฤษฎีกานี้มีแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 ในกรณีที่ส่วนราชการหลายแห่งมีภารกิจใดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันให้ส่วนราชการทุกแห่งที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกันนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีการบริหารจัดการทั้งในด้านการวางแผน การใช้ทรัพยากร และการดำเนินการร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายให้เกิดผลสำเร็จในภารกิจนั้นเป็นภาพเดียวกัน

2.2 โดยขณะนี้รัฐบาลได้มีนโยบายในการให้มีการบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัดและในต่างประเทศ โดยในจังหวัดนั้นเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และในต่างประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ฉะนั้น ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงบัญญัติรองรับการดำเนินการดังกล่าว โดยในส่วนราชการทุกแห่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นผลสำเร็จ โดยสามารถใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายได้อย่างครบถ้วนตามความจำเป็น ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวต้องใช้การมอบอำนาจ และในขณะนี้ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้แล้วในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546

3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เน้น การสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

3.1 ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

3.2 ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3.3 ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

3.4 ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

4. การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการ

ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีแผนงานในการปฏิบัติราชการกำกับกับการดำเนินการอยู่เสมอ เพื่อแสดงนโยบายของรัฐบาลให้เห็นเป้าหมายการบริหารในระดับชาติ เป็นภาพรวมของภารกิจของรัฐ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และส่วนราชการทุกแห่งจะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำนโยบายที่รัฐบาลกำหนดแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินการและผลสำเร็จของงานที่มีตัวชี้วัดได้ว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมาย ฉะนั้นเพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนต่างๆ บรรลุผลสำเร็จอย่างแท้จริงโดยมีผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานนั้น จึงกำหนดมาตรการให้มีการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการขึ้นเพื่อเป็นมาตรการสำคัญในการกำกับการปฏิบัติการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการนั้น จะจัดทำในรูปแบบการทำความตกลงร่วมกันระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำเสนอนโยบายไปปฏิบัติแต่ละเรื่อง โดยเป็นการทำความตกลงระหว่างรัฐมนตรีกับปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงกับอธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นๆ ที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติการตามแผนงานแต่ละระดับ การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการนอกจากเป็นมาตรการในการกำกับการปฏิบัติราชการเพื่อเป็นหลักประกันการปฏิบัติงานตามแผนให้เกิดผลสำเร็จแล้ว ยังใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ และความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบต่อไป รวมถึงจะเป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานได้ในระยะต่อไปด้วย

5. การจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน

เพื่อให้การบริหารราชการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทุกส่วนราชการสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการซึ่งจะเป็นที่มาของการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานให้เกิดขึ้น และทุกคนใน

องค์การของภาครัฐรวมทั้งประชาชนจะสามารถทราบได้ว่าในแต่ละปี ทิศทางของการบริหารประเทศจะดำเนินการในเรื่องใด การดำเนินการในส่วนนี้จึงกำหนดให้มีแผนต่างๆ ที่จะต้องจัดทำขึ้น ดังนี้

5.1 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นแผนการบริหารของรัฐบาลมีระยะเวลา 4 ปี ซึ่งเป็นการนำนโยบายของรัฐบาลมาแปลงเป็นแผนโดยสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ ตามรัฐธรรมนูญและแผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ เพื่อกำหนดหัวข้อที่สำคัญในแต่ละเรื่อง ที่จะใช้เป็นแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินที่มีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน การกำหนดผู้ที่จะต้องรับผิดชอบรายได้รายจ่ายและทรัพยากรที่ต้องใช้ระยะเวลา และการติดตามประเมินผลในการดำเนินการนั้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ จะเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจะเริ่มจัดทำเมื่อรัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว จะต้องทำให้สำเร็จภายใน 90 วัน เพื่อประกาศใช้เป็นแผนชาติที่มีผลผูกพันทุกส่วนราชการต้องนำไปปฏิบัติ

5.2 แผนนิติบัญญัติ เป็นการจัดทำแผนด้านกฎหมายที่จะต้องจัดให้มีหรือแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเพื่อเป็นกลไกรองรับการดำเนินการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจะมีการกำหนดสาระสำคัญของกฎหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินการที่สอดคล้องกับระยะเวลาของแผนการบริหารราชการแผ่นดินในการดำเนินการสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จะรับผิดชอบร่วมกันเพื่อจัดทำแผนนิติบัญญัติขึ้น เมื่อมีแผนนิติบัญญัติแล้วทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปจัดทำกฎหมาย ให้สอดคล้องกับเนื้อหาและระยะเวลา เพื่อให้มีกฎหมายเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้ต่อไป

5.3 แผนปฏิบัติราชการ เป็นแผนทุกส่วนราชการ (ซึ่งรวมถึงกรมส่งเสริมสหกรณ์ด้วย) ที่จะแปลงแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นการกำหนดในเชิงนโยบายให้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการตามความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้น **ซึ่งจะต้องมีการจัดทำเป็น 2 ระยะ คือ**

5.3.1 แผนปฏิบัติราชการสี่ปี เพื่อเป็นการวางแผนระยะยาวในการปฏิบัติตามภารกิจในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

5.3.2 แผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อเป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติราชการในแต่ละปี โดยแปลงมาจากแผนสี่ปีนั้นว่า ในปีหนึ่งมีภารกิจใดจำเป็นต้องกระทำ โดยมี

เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างไร ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีจะเป็นสิ่งกำหนดงบประมาณของส่วนราชการปีนั้นด้วย เพราะเมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบกับแผนปฏิบัติการประจำปีของส่วนราชการใดแล้ว สำนักงบประมาณจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และการโอนเงินงบประมาณจะทำได้เมื่อมีการปรับแผนตามที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ คือ ภารกิจใดไม่อาจดำเนินการต่อไปได้หรือหมดความจำเป็นหรือไม่เป็นประโยชน์ หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็นหรือมีความจำเป็นอย่างอื่นและในการปรับแผนนั้นจะต้องแก้ไขแผนบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย ส่วนแผนปฏิบัติการใดคณะรัฐมนตรีไม่อนุมัติจะจัดสรรงบประมาณให้มิได้ และเมื่อสิ้นปี ส่วนราชการต้องรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์เสนอต่อคณะรัฐมนตรี หลักการในข้อนี้มีได้มีขึ้นเพื่อรองรับปรับปรุงระบบงบประมาณ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

5.4 ความต่อเนื่องในการปฏิบัติการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรี หัวหน้าราชการมีหน้าที่สรุปผลและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลการกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน

หมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการ ทั้งในกรณีที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติแต่ละภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. หลักความโปร่งใส

ส่วนราชการต้องประกาศกำหนดเป้าหมาย และแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบแผนการทำงานได้

2. หลักความคุ้มค่า

2.1 ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายงานต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายงานต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วน

ราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไปซึ่งรายละเอียดในการจัดทำบัญชีต้นทุนกรมบัญชีกลางจะเป็นผู้กำหนดขึ้น

2.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจแห่งรัฐ เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีประเมินว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้รับจากภารกิจนั้น และในการประเมินความคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ โดยเทียบกับรายจ่ายของรัฐ ทั้งนี้ มิใช่คำนวณเป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ได้เสียของสังคมด้วย

2.3 การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องขังน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาวะต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมิใช่ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว

3.หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

3.1 ในการปฏิบัติราชการระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ถ้าการปฏิบัติงานของ ส่วนราชการหนึ่งต้องได้รับความเห็นชอบ หรืออนุญาตจากอีกส่วนราชการหนึ่ง ส่วนราชการผู้เห็นชอบหรืออนุญาตต้องดำเนินการภายใน 15 วัน เว้นแต่จะได้ประกาศกำหนดเวลาไว้ล่วงหน้าแล้วว่า ต้องเกินกว่า 15 วัน เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย ถ้ามีการเห็นชอบหรืออนุมัติเกินเวลา ข้าราชการที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบ

3.2 การวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใดๆ ส่วนราชการต้องเป็นผู้พิจารณาวินิจฉัยโดยเร็ว และหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในการรับผิดชอบของส่วนราชการ และมีให้ใช้เวลานานในการพิจารณาในรูปแบบของคณะกรรมการ

3.3 ในกรณีที่เป็นการศึกษาในรูปแบบคณะกรรมการให้มีผลผูกพันผู้แทนส่วนราชการแม้จะมีได้เข้าร่วมประชุม และจะต้องมีการบันทึกฝ่ายข้างน้อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการในคณะกรรมการ อันจะก่อให้เกิดผลสรุปของงานที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลงโดยส่วนราชการนั้นในภายหลัง

3.4 การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีการสั่งการด้วยวาจาต้องบันทึก คำสั่งนั้นไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่ง เพื่อปฏิบัติราชการที่ต้องมีหลักฐาน ยืนยันคำสั่งที่แน่นอน มีความรับผิดชอบทั้งผู้สั่งและผู้ปฏิบัติงาน

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กำหนดหน้าที่ให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติเพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณา การสั่งการอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็วขึ้นดังนี้

1.การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง โดยมุ่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการบริการประชาชน

1.2 ส่วนราชการต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้ อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ และเป็นกรอบการปฏิบัติหน้าที่ แต่ต้องไม่เพิ่มขึ้นขั้นตอนเกินจำเป็น และให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดการลดขั้นตอนในการติดต่อราชการ เพิ่ม ประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย และเมื่อมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นประการใดแล้ว ให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย

1.3 ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการลดขั้นตอน เพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ก็ได้

1.4 ส่วนราชการแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนภูมิขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่นโดยเปิดเผยเพื่อให้ประชาชนตรวจสอบได้ ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถามหรือการทำความเข้าใจเรื่องสำหรับประชาชนที่จะมาขอรับบริการจากรัฐได้ โดยสะดวกและรวดเร็ว

2.การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

2.1 ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละกระทรวงต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานกับประชาชนให้รวมเป็นศูนย์บริการร่วมแห่งเดียวที่ประชาชนจะสามารถติดต่อ สอบถาม ขอข้อมูล ขออนุญาตหรือขออนุมัติได้พร้อมกันทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของ กระทรวงนั้น

2.2 กระทรวงต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่และแบบพิมพ์ที่จำเป็นในศูนย์บริการร่วม เพื่อให้เจ้าหน้าที่นั้นบริการประชาชนได้อย่างครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องสามารถแจ้ง รายละเอียดรับเอกสารหลักฐานที่จำเป็น แจ้งให้ทราบระยะเวลาดำเนินการ และเป็นผู้ติดต่อ ประสานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการให้เป็นที่ไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎในเรื่อง นั้นๆ

2.3 ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม ถ้าหากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ไม่อาจ ดำเนินการได้ เพราะไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้ให้ ส่วนราชการแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงกฎหมายหรือ กฎระเบียบนั้นต่อไป

2.4 แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและ นายอำเภอจัดให้มีขึ้นในจังหวัดหรืออำเภอ แล้วแต่กรณีตามที่ตนต้องรับผิดชอบด้วย

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการมีหน้าที่ตรวจสอบภายในของส่วนราชการตนเอง เพื่อ การปรับปรุงภารกิจให้เป็นที่โดยเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม หรือสอดคล้อง กับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนการปฏิบัติราชการ ดังต่อไปนี้

1.การทบทวนภารกิจ

1.1 ส่วนราชการจะต้องทบทวนภารกิจตามระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด เพื่อตรวจสอบ ว่าภารกิจใดมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการ แผ่นดินนโยบายของรัฐ เงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ ซึ่งหากเห็นควร เปลี่ยนแปลงต้องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังให้ สอดคล้องกับภารกิจที่ยกเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงขึ้น

1.2 ในกรณีที่ ก.พ.ร. ได้รับการวิเคราะห์ความจำเป็นของภารกิจของส่วนราชการใด แล้วอาจเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างหรืออัตรากำลัง ของส่วนราชการใดก็ได้

2.การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

2.1 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจและทบทวนเพื่อยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ สำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอและ เพื่อให้ลดภาระของประชาชนโดยต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนด้วย

2.2 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ฯลฯ ของทุกส่วนราชการ ที่ไม่เหมาะสมแก่กาลสมัยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือเป็น ภาระแก่ประชาชนเพื่อเสนอให้มีกฎแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก ซึ่งโดยปกติส่วนราชการจะต้อง ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป แต่ถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอจะต้องเสนอเรื่องให้คณะรัฐมนตรี วินิจฉัยต่อไป

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

เป็นการกำหนดแนวทางที่ส่วนราชการต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ ประชาชนให้ได้รับบริการโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็จะสามารถตรวจสอบความต้องการของ ประชาชนรับรู้สภาพปัญหาและแก้ไขปัญหาคืบต่อไป โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1.การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการที่มีภารกิจในการให้บริการประชาชน หรือติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วน ราชการด้วยกัน ต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน และประกาศให้ประชาชนได้รับทราบ และเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบให้ข้าราชการของตนมีการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ ตามระยะเวลาด้วย ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า ส่วนราชการใดไม่กำหนดระยะเวลาหรือกำหนด ระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติ ได้

2.การจัดระบบสารสนเทศ

2.1ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก แก่ประชาชน เพื่อติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้

2.2 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการ และจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการอื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ

3. การรับฟังข้อร้องเรียน

3.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการตอบคำถามเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของส่วนราชการให้ประชาชนได้ทราบ โดยต้องมีระยะเวลาการตอบให้ชัดเจน

3.2 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากประชาชนในการชี้แจง ปัญหาอุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาในวิธีปฏิบัติราชการ ส่วนราชการจะต้องนำมาพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไปและแจ้งผลให้ผู้แจ้งทราบด้วย

3.3 ส่วนราชการที่มีหน้าที่ออกกฎหมายเพื่อบังคับส่วนราชการอื่นให้ปฏิบัติตาม มีหน้าที่ต้องตรวจสอบว่ากฎนั้นเป็นอุปสรรคหรือเกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือว่าล่าช้าหรือไม่ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม และถ้าได้รับการร้องเรียนจากส่วนราชการหรือข้าราชการ ให้ส่วนราชการที่ออกกฎหมายพิจารณาโดยทันทีและแจ้งผลให้ทราบ

4. การเปิดเผยข้อมูล

4.1 ส่วนราชการมีหน้าที่ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้ทราบโดยทั่วไป เว้นแต่กรณีจำเป็นต้องกระทำเป็นความลับเพื่อความมั่นคงหรือรักษาความสงบเรียบร้อยหรือคุ้มครองสิทธิของประชาชน

4.2 ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่าย รายการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อความหรือข้อตกลงในสัญญา เว้นแต่ข้อมูลที่มีความคุ้มครองโดยกฎหมาย

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มีขึ้นเพื่อการวัดผลการปฏิบัติราชการว่า มีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นไว้หรือไม่ คุณภาพและความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติราชการภายในองค์กร โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจความพึงพอใจของผู้รับบริหารและความคุ้มค่าในภารกิจ

2. การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งต้องกระทำการทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะตัวและประโยชน์ของหน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัดอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมทำงานมากขึ้น

4. ในกรณีที่การปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดผ่านการประเมินที่แสดงว่าอยู่ในมาตรฐานและการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีผลดี ให้มีการจัดสรรเงิน เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบของส่วนราชการหรือเป็นเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย

หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกา นี้ จะประกอบด้วย

1. การประเมินผลส่วนราชการว่าได้ดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพียงใดซึ่งจะวัดได้จากผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุณภาพของการให้บริการซึ่งจะวัดได้จากความสะดวกในการขอรับบริการ (convenience) ความไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ (simplicity) การให้บริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว (accuracy and timeliness) รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรกับประโยชน์ที่ได้รับ

2. การประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยแยกเป็นการประเมินผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นการประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่แต่ละราย เพื่อวัดความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถในการมีส่วนร่วมในผลสำเร็จของภารกิจ ในความรับผิดชอบของหน่วยราชการนั้น หลักเกณฑ์และวิธีประเมิน ก.พ.ร. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียด โดยผลที่ได้รับจากการประเมินผลหากอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์และส่วนราชการที่จะได้รับรางวัลตอบแทน เพื่อการพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการนั้นต่อไป

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นองค์กรในระบบราชการมีประวัติและการพัฒนาการยาวนาน ถึง 80 ปี ตามลำดับดังนี้คือ

สามสิบปีของการก่อตั้งสถาบัน (พ.ศ. 2497-2526)

พ.ศ. 2499 รวมแผนฝึกหัดครูสตรีโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดเชียงใหม่ (โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพในปัจจุบัน) และแผนฝึกหัดครูแบบสหศึกษา แต่ยังคงเรียกชื่อว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่” เหมือนเดิม สร้างหอพักหญิง 1 หลัง และหอพักชาย 2 หลัง

พ.ศ. 2503 ยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยครูเชียงใหม่” เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง) เริ่มงานโครงการฝึกหัดครูชนบท

พ.ศ. 2518 ประกาศใช้ พ.ร.บ. วิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 การบริหารวิทยาลัยครูทุกแห่งขึ้นอยู่กับ “สภาการฝึกหัดครู”

พ.ศ. 2527 – ปัจจุบัน

พ.ศ. 2528 จัดตั้ง คณะวิทยาการจัดการ

พ.ศ. 2532 สภาการฝึกหัดครูได้ให้ความเห็นชอบให้วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เข้าสมทบกับวิทยาลัยครูเชียงใหม่ เพื่อผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา และโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ เริ่มโครงการบ้านสาธิตเด็กก่อนวัยเรียนโดยภาคการอนุบาลศึกษา จัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ครูฝึกอาหาร

พ.ศ. 2537 ได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ใช้ประโยชน์จากที่ดินจำนวน 5,800 ไร่ ในเขตตำบลสะลวง และตำบลขี้เหล็ก อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ และเริ่มดำเนินการโครงการอุทยานการศึกษารวมชาติและสิ่งแวดล้อม เริ่มรับนักศึกษาเข้าเรียนโครงการ กศ.บป. ในตอนเย็นวันจันทร์-ศุกร์ เปิดสอนระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจีน

พ.ศ. 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2538 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อ วันที่ 24 มกราคม 2538 มีผลให้สถาบันราชภัฏเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ให้สถาบันจัดการศึกษาภายในพระราชบัญญัติฉบับใหม่ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ พระราชทาน **ตราประจำสถาบันราชภัฏเชียงใหม่** สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกำหนดให้วันที่ 14 กุมภาพันธ์ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสถาบันราชภัฏเริ่มพัฒนาพื้นที่วิทยาเขตสะลวง ขี้เหล็ก เพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อให้เป็นวิทยาเขตที่สมบูรณ์ในอนาคตพัฒนาหลักสูตรปริญญาโท สาขาศิลปะศาสตร์ สถาบันจัดทำโครงการความร่วมมือกับประเทศสาธารณรัฐเกาหลีโดยองค์การความช่วยเหลือระหว่างประเทศแห่งสาธารณรัฐเกาหลี สถาบันลงนามในข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย New Castle และ Edith Cowan ออสเตรเลีย และ Brevard Community College สหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2547 ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

(สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ , กรกฎาคม 2546: หน้า 4-6)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 อันมีผลให้สถาบันราชภัฏเปลี่ยนชื่อเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ยังความปลาบปลื้มยินดีแก่ชาวราชภัฏทุกคนและในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ดังนั้น ชาวราชภัฏทั้ง 41 แห่ง จึงร่วมในทำพิธีถวายราชสดุดีเฉลิมฉลองนามมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมกันในวันอังคารที่ 15 มิถุนายน 2547 เวลา 09.19 น. พร้อมกันทั่วประเทศ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2548:14)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตั้งอยู่ที่ 202 ถนนโชตนา ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ มีเนื้อที่ทั้งหมด 92 ไร่ ที่ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีเนื้อที่ประมาณ 50 ไร่ และที่ตำบลสะลงง-จีเหล็ก อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ใช้ประโยชน์จากที่ดิน จำนวน 6,235 ไร่ อีกทั้งมีพื้นที่ที่จังหวัดแม่ฮ่องสอน ประมาณ 109 ไร่

จากประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด คือเริ่มจากโรงเรียนฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2466 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครูเชียงใหม่ในปี พ.ศ. 2503 มีการผลิตครูเพียงอย่างเดียวจนกระทั่งในปี พ.ศ. 2528 ได้จัดตั้งคณะวิทยาการ จัดการ และในปี พ.ศ. 2532 ได้เริ่มผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และใน พ.ศ. 2547 ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้พัฒนาหลักสูตรทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท ใน 5 คณะวิชา คือ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการ จัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร ในปี พ.ศ. 2549 ได้พัฒนาหลักสูตรปริญญาเอก ใน 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาลุ่มแม่น้ำโขง คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และสาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำนี้ นักแก้ว (2523) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3” โดยอาศัยแนวทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก พบว่า

1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และผลประโยชน์ เกื้อกูลและความก้าวหน้า

3) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ พบว่า
- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบคือ การได้รับการยอมรับนับถือ

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของ ครู – อาจารย์ เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบคือ ความสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับนับถือ

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ ที่มีวุฒิทางการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทุกองค์ประกอบ

มอร์ตัน (อ้างถึงใน อำนาง เตชะสุช, 2533) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “อิทธิพลขององค์ประกอบซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในภาระงานของผู้จบปริญญาเอก” โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด แบ่งตาม เพศ วุฒิการศึกษาและประเภทของอาชีพที่ต้องทำ ตัวแปร คือ องค์ประกอบของความพึงพอใจ ซึ่งศึกษาตามความต้องการขั้นสูงขั้นต่ำตามทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก และตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ยอมรับองค์ประกอบของความพึงพอใจ ในทำนองเดียวกันทั้งที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก เหมือนกัน

2. กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่า ความต้องการขั้นสูงจะมีอิทธิพลทางบวกกับสภาพความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความต้องการขั้นต่ำ แต่ในขณะที่เดียวกันเห็นว่าความต้องการขั้นต่ำมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงานเช่นกัน

3. นโยบายบริหารงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของงานทั้งชายและหญิง แต่เพศหญิงมีมากกว่า

4. สิ่งสำคัญที่ทำให้การงานก้าวหน้ามี 5 ประการ คือ

- (1) ความเชี่ยวชาญสาขาวิชา
- (2) ความมีชื่อเสียง
- (3) การได้รู้จักคนมาก
- (4) การเข้ากับกลุ่มเพื่อนได้
- (5) จดหมายแนะนำตัว

เกศินี หาสันันท์ (2518) ได้กล่าวถึง ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

- (1) การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ได้กระทำ
- (2) เป็นงานที่ควรแก่ความสนใจ ท้าทายความสามารถ
- (3) การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานเป็นอย่างดี
- (4) มีอิสระในการวินิจฉัยปัญหา
- (5) มีความมั่นคงในการทำงาน
- (6) มีความก้าวหน้าซึ่งได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาคยุติธรรม
- (7) มีการควบคุมที่ดี

กิเชลลี และบราวน์ (อ้างถึงใน อำนาจ เตชะสุข, 2533) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีอยู่ 5 ประการคือ

- (1) ระดับอาชีพ
- (2) สถานภาพทางสังคม
- (3) อายุ
- (4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน
- (5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

คูเปอร์ (อ้างถึงใน อำนาจ เตชะสุข, 2533) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- (1) ทำงานที่เขาสนใจ
- (2) อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- (3) ค่าจ้าง เงินเดือนที่ยุติธรรม

- (4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- (5) สภาพทำงานที่ดีรวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
- (6) ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
- (7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง

และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องยอมรับนับถือ

สมยศ นาวิการ (2521) ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่ลู่ใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- (1) โอกาสของความก้าวหน้า
- (2) เงิน
- (3) ความท้าทายของงาน
- (4) การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
- (5) การยกย่องและสถานภาพ
- (6) ความมั่นคงในอาชีพ
- (7) ความเป็นอิสระในการทำงาน
- (8) โอกาสของความเจริญเติบโตของบุคคล
- (9) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีผู้วิจัยศึกษาไว้น้อยมาก ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แบบสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่สร้าง และพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของฮอฟสตีด ซึ่งวัดการรับรู้ตามเงื่อนไข การรับรู้ตามที่เป็นอย่างที่จริงกับตามที่ต้องการ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ต้องการ กับตามที่เป็นอย่างที่จริง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การนั้น ไม่ปรากฏการศึกษาวิจัยในแนวนี้อยู่

ออเพน (Orpen, 1993) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการฝึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อตรวจสอบว่า องค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่ง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝึกพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การอ่อนแอ ผลจากการศึกษา

กับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่า พนักงานใหม่และการฝึกหัดโดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งเท่านั้น

ฉอ (Shaw, 1992) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน เน้นเฉพาะค่านิยมขององค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับค่านิยมในที่ทำงานของครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา กับครูที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่สอนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 265 คน ในโรงเรียน 53 โรงเรียน กับครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 255 คน ใน 51 โรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาตามแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมของไชน์ ผลการวิจัยแสดงว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน ครูโรงเรียนประถมมีความผูกพันต่อโรงเรียนในระดับที่สูงกว่าครูโรงเรียนมัธยม

ดรัมมินิ (Dlumini, 1994) ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์ระดับกลาง วัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นส่วนประกอบกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำในองค์การเท่านั้น สำหรับงานวิจัยนี้ จะวัดความผูกพันต่อองค์การ จากระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ภูมิหลังและการสังเกตเป็นระยะเวลา 6 เดือน ในส่วนของการสัมภาษณ์แล้วให้พนักงานบรรยาย รูปแบบการทำงานและการให้รางวัล ตามแนวคิดในอุดมคติของพนักงานตามที่เป็นจริงในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานในองค์การนี้ ส่วนสิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความผูกพันที่พนักงานมีต่อค่านิยมขององค์การ เช่น ความผูกพันที่จะปกป้องดูแลเด็กและครอบครัวของเด็ก ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความพึงพอใจในการทำงาน และมีการทำงานอย่างสนุกสนาน สรุปผลการวิจัยได้ว่า องค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ใน ปีงบประมาณ 2550 จำนวน 416 คน โดยได้สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากหน่วยงานต่างๆ 15 หน่วยงานในสังกัด ในสัดส่วนร้อยละ 50 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในงาน และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ และเป็นแบบสอบถามปลายเปิดที่ให้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบอย่างอิสระ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 416 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าความเชื่อมั่นของ เครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปคำนวณหา ค่าสถิติ โดยหาค่าความถี่เป็นร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test โดยเปรียบเทียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิต เป็นรายคู่แบบพหุคูณ (Multiple Comparison) โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe) ค่าสหสัมพันธ์ (Inter Correlation) และวิเคราะห์แบบการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์การศึกษาค้นคว้าที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สรุปผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของแต่ละด้าน มีดังนี้

1.1 ด้านข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 56 อายุระหว่าง 26 - 35 ปีมากที่สุด ร้อยละ 51 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 52.90 จบการศึกษา

ปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 42.50 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 66.60 สังกัดคณะครุศาสตร์มากที่สุด ร้อยละ 19.20 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 5 ปี ร้อยละ 43.30 และลักษณะงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน ร้อยละ 56.30

1.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1.2.1 ด้านสมรรถนะในการทำงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีสมรรถนะในการทำงานเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะรอง กล่าวคือ มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) และสมรรถนะรองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$)

1.2.2 ด้านการรับรู้ความสามารถตนเองเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรคเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$)

1.2.3 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในภาพรวม พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

1.2.4 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$)

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$)

(2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านความตั้งใจในการทำงานในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$)

(3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงานในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$)

(4) ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกที่มันต่อสิ่งท้าทายในภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$)

(5) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพงานในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$)

(6) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคมในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$)

(7) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรมในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$)

(8) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในการทำงาน กับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามตำแหน่งพบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนวิธี วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันมีความ

คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 รายการ คือ การรับผิดชอบผลงานต่อสังคมนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

2.4.1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคู่ ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ที่จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า คู่ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี

2.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในการทำงานกับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

3.1 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับเพศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรวุฒิการศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $-.113$

3.2 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรประสบการณ์ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเอง ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรตำแหน่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.737, .251, .113, .110, -.582$

3.3 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตำแหน่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน, ตัวแปรการรับรู้ความสามารถ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรประสบการณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $-.098, -.102, -.427, -.571$

3.4 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ตัวแปรการรับรู้ความสามารถ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.229, .108, .100$

3.5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร สมรรถนะในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความสามารถและความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ $.823, .620$

3.6 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 1 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .624

4. ผลการวิเคราะห์หาสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยจำนวน 18 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดเท่ากับ .781 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตำแหน่งกลุ่มงานวิชาการ กับตัวแปรกลุ่มงานสนับสนุน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ .121 เป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับตัวแปรด้านอายุ 50 ปีขึ้นไป

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

5.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยวิธี Enter พบว่า กลุ่มตัวแปรปัจจัย 18 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ตัวแปรปัจจัย 8 ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลมากต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

กลุ่มตัวแปรปัจจัย จำนวน 8 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. สมรรถนะหลักในการทำงาน
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง
3. สมรรถนะรองในการทำงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน
5. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน
7. ผู้ปฏิบัติงานสายงานวิชาการ
8. ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี

5.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะ

งานโดยวิธี Stepwise พบว่า กลุ่มตัวแปรปัจจัย 18 ตัวแปร มีตัวแปรปัจจัยเพียง 8 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ตัวแปรปัจจัยทั้ง 8 ตัวแปรดังกล่าว มีอิทธิพลมากต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของความพร้อมใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กลุ่มตัวแปรปัจจัยจำนวน 8 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. สมรรถนะหลักในการทำงาน
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง
3. สมรรถนะรองในการทำงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน
6. ความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน
7. ผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ
8. ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้วยวิธี Enter และวิธี Stepwise พบว่า ได้ตัวแปรปัจจัยที่จัดเรียงลำดับจากมากไปน้อยของการมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยน จำนวน 8 ตัวแปร แต่การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ด้วยวิธี Enter จะได้ตัวแปรปัจจัยมากกว่าการวิเคราะห์ด้วยวิธี Stepwise 1 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรปัจจัย ด้านผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี

6. ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์

ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของตัวแปรปัจจัย 18 ตัวแปร ต่อการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่หาได้โดยนำตัวแปรปัจจัยซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับค่าสังเกตจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) และคะแนนดิบ (b) จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวพยากรณ์ทั้ง 18 ตัวแปรกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีค่าเท่ากับ .8000 แสดงว่า ตัวพยากรณ์ชุดนี้สามารถร่วมกันพยากรณ์ และเชื่อถือได้ประมาณร้อยละ 95 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์เท่ากับ .2607 และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) เท่ากับ 64.00 การหาสมการพยากรณ์

6.1 จากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์พหุคูณโดยวิธี Enter ดังนั้น สมการพยากรณ์ของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้ตัวแปรปัจจัย 18 ตัวแปร เป็นตัวพยากรณ์ มีสมการดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .767 + .017 X_{11} - 0.50 X_{21} - 0.66 X_{22} - 0.50 X_{23} - .106 X_{31} + .031 X_{32} \\ + .053 X_{41} + 0.85 X_{42} + .057 X_{43} - .042 X_{51} - .018 X_{53} + .240 X_{61} \\ + .180 X_{62} + .240 X_7 - .081 X_{81} + .119 X_{82} - .014 X_{83} + .240 X_{84}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .019 Z_1 - .021 Z_2 - .060 Z_3 - .057 Z_4 - .022 Z_6 + .034 Z_7 \\ + .038 Z_9 + .082 Z_{10} + .062 Z_{11} - .061 Z_{13} - .016 Z_{15} + .298 Z_{16} \\ + .190 Z_{17} + .260 Z_{18} - .106 Z_{19} + .163 Z_{20} - .154 Z_{21} - .015 Z_{22}$$

6.2 จากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณโดยวิธี Stepwise ดังนั้น สมการพยากรณ์ของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้ตัวแปรปัจจัย 7 ตัวแปร เป็นตัวพยากรณ์ มีสมการดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .743 + .194 X_{11} + .021 X_7 + .180 X_{83} + .119 X_{62} + .110 X_{82} - .086 V_{81} + \\ 0.39 X_{32}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .300 Z_{16} + .256 Z_{18} + .150 Z_{17} + .119 Z_{20} + .163 Z_{21} - .111 Z_{19} \\ + 0.42 Z_7$$

การอภิปรายผล

1. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ความสามารถของตนเอง ต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการค้นพบนี้อาจสรุปได้ว่าบุคลากรจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความสามารถเพื่อผลิตผลและเพื่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรของตน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายผลผลิตขององค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานตามแนวคิดของ ลูธฮันส์ (1998) ระดับของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับอายุ ระยะเวลาการอยู่ในตำแหน่งในองค์กร และลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิลเบิร์ต ดี. ฮ็อคกินส์ (1998) ที่พบว่าความผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์กรสามารถอธิบายได้ด้วย อายุงาน และเพศ

สำหรับกระบวนการทัศน์ของบุคลากร จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีกระบวนการทัศน์สูง ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการทัศน์รวมทุกด้านหรือแยกเป็นรายด้าน การค้นพบนี้อาจถือเป็นสัญญาณทางบวกของบุคลากรในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ พลุ เดชะรินทร์ (2547) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะสำเร็จได้ก็ต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ที่มีอยู่เดิมของบุคคลเสียก่อนเนื่องจากถ้ากระบวนการทัศน์ของบุคคลยังเป็นเหมือนเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ความพยายามใดๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็ยากที่จะสำเร็จ เพราะกระบวนการทัศน์ที่มีอยู่จะกำหนดวิธีการหรือความคิดที่บุคคลมองสิ่งต่างๆ เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. ความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานแตกต่างกันพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างชัดเจน ในด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านมีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันต่อสิ่งท้าทาย ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพของงาน และด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยค่านึงถึงเสรีภาพ เสมอภาพ ภราดรภาพและหลักนิติธรรม และเมื่อนำมาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นรายคู่แล้ว พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 16 – 20 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันเนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี มีแนวโน้มการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ ได้ง่ายและรวดเร็ว ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ฯ ได้

อย่างช้า ๆ สำหรับการปฏิบัติงานจะพบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี จะมีปฏิริยาการตอบสนองต่อการทำงานได้รวดเร็ว แต่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป ซึ่งตอบสนองต่อการทำงานได้เร็วกว่า ดังนั้น จึงควรนำประสบการณ์ของผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมากไปเป็นที่เลี้ยง หรือผู้แนะแนวทางให้กับ ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิเซลลี (Ghisell : อ้างในรัตนา แสงแก่นเพชร : 2543 : 23) ที่พบว่าผู้ที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 – 54 ปี เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์มากในการทำงานย่อมคุ้นเคยกับการทำงานในรูปแบบเดิม จึงทำให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนัย เป็นไปได้ยากและใช้เวลานานกว่าจะคุ้นเคยต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในการทำงานกับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนัย วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานกับตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนัย วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแบบจำลองมิติของวัฒนธรรม 4 มิติ ตามการศึกษาของ Geert Hofstede (1991) สอดคล้องกับทฤษฎีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของ Sheldon (1997) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Orpen (1993) ที่ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมขององค์การ ที่มีต่อการฝึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อตรวจสอบว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่ง จะมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝึกพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การอ่อนแอ ผลจากการศึกษากับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่าพนักงานใหม่และการฝึกหัดโดยผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเฉพาะในองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งเท่านั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของดรัมมินิ Diamini (1994) ที่ศึกษาเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์ระดับกลาง วัฒนธรรม องค์การกับความพึงพอใจในการทำงานเป็นส่วนประกอบกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะสำหรับพนักงานที่ทำงานประจำในองค์การเท่านั้น สำหรับงานวิจัยนี้จะวัดความผูกพันต่อองค์การจากระดับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์วิเคราะห์ภูมิหลังของการสังเกต สรุปผลได้ว่า องค์ประกอบบางประการของวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

3.2 ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ทั้ง 8 ตัวแปร ได้แก่ 1. ตัวแปรด้านสมรรถนะหลักในการทำงาน 2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง 3. สมรรถนะรองในการทำงาน 4. ความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5. ความพึงพอใจในการทำงานด้านบรรยากาศในการทำงาน 6. ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงาน 7. ผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ และ 8. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและแรงจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (1959) ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและการบริหารขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยกระตุ้น คือ ปัจจัยบางประการเกี่ยวกับงานที่ทำให้จะเป็นสิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ผลในการทำงาน การได้รับ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และสอดคล้องกับแนวความคิดเห็นของบาร์นาร์ด (อ้างในทองใส โยวะ : 2543, 47) ที่กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากรที่ความสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ คิดเรื่องใหญ่ ๆ แต่ปฏิบัติให้เป็นเรื่องเล็ก เน้นความสามัคคีของคนในองค์กร กำหนดแผนการประชุมให้ชัดเจนจะได้ใช้เวลาคุ้มค่า ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้มีสื่อที่ทันสมัยเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน บุคลากรทุกคนต้องตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีช่องทางในการเสนอแนะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่หลากหลาย เช่น ตั้งกระทู้ใน Internet ตู้อแสดงความคิดเห็นด้านการบริหาร ปรับปรุงห้องเรียนให้มีบรรยากาศการเรียนรู้อ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำงานเชิงรุกมากขึ้น สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ ส่งเสริมให้คนเข้าถึงธรรมะของพระพุทธเจ้า ปรับเปลี่ยนระเบียบให้คล่องและทันสมัยลดขั้นตอนในการดำเนินงาน กระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ยุติธรรม ควรมีการปรับกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบเพื่อนำไปสู่มาตรฐานของการทำงาน

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ นำหลักการ Good Governance มาปรับใช้ในการทำงาน ให้ความเคารพนับถือผู้อาวุโส ควรมีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องคุณธรรมและจิตสาธารณะ ส่งเสริมให้ทุกคนรู้จักหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ ควรเลือกผู้นำองค์กรในทุกระดับจากบุคคลที่มีความเหมาะสมและทำงานด้วยความเสียสละแก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง สร้างวัฒนธรรมตามแบบล้านนาและขนบธรรมเนียมของชาวพุทธ สร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความผูกพัน ความสามัคคี เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ผู้อาวุโสเปิดใจกว้างรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รับมุมมองใหม่ ๆ จากผู้ที่มีมุมมองแตกต่าง ควรมีการปลูกฝังให้ทุกคนรักในสถาบัน/องค์กร ควรมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความมีศีลธรรมจรรยา และความเสมอภาคเป็นหลัก

3. ด้านค่านิยมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพของผลผลิต ดិតคุณค่าสถาบัน จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี พิจารณาคนจากผลงาน นำส่วนดีของทุกคนมารวมกันเพื่อหาจุดแข็ง สร้างค่านิยมที่จะนำไปสู่การมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร ควรใช้กลไกของการประกันคุณภาพเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบครบวงจร สร้างค่านิยมแก่บุคลากรให้รักที่ทำงาน รักมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้ทุกคนมีศีลและมีธรรม ควรกำหนดมาตรฐานการทำงานและสร้างนิสัยการทำงานที่ดี สร้างจิตสำนึกตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและนำไปสู่การปฏิบัติจริง

4. ด้านอื่นๆ ได้แก่ ควรปรับเปลี่ยนการให้ผลตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงาน ควรให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยของนักศึกษา ลงทุนด้านระบบ MIS และฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกระดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผลของการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนใจที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน
2. เปรียบเทียบกระบวนการที่สนใจของบุคลากรที่ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานและลักษณะงานที่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 832 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2550 ที่สุ่มมาแบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ในสัดส่วนร้อยละ 50 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 416 คน ตามรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มงาน

| กลุ่มตัวอย่างตามสังกัด | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| 1) ครูศาสตร์ | 80 | 19.2 |
| 2) เทคโนโลยีการเกษตร | 36 | 8.7 |
| 3) มนุษย์ศาสตร์ | 53 | 12.7 |
| 4) วิทยาการจัดการ | 10 | 2.4 |
| 5) วิทยาศาสตร์ | 52 | 12.5 |
| 6) บัณฑิตวิทยาลัย | 3 | 0.7 |
| 7) โรงเรียนสาธิต | 34 | 8.2 |
| 8) วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน | 20 | 4.8 |
| 9) วิทยาเขตสะลวงซ์ใหญ่ | 16 | 3.9 |
| 10) สถาบันภาษา | 10 | 2.4 |
| 11) สถาบันวิจัยฯ | 5 | 1.2 |
| 12) สำนักงานอธิการบดี | 54 | 13 |
| 13) สำนักมาตรฐานฯ | 2 | 0.5 |
| 14) สำนักวิทยบริการฯ | 33 | 7.9 |
| 15) สำนักส่งเสริมวิชาการ | 8 | 1.9 |
| รวม | 416 | 100 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยพัฒนาจากแนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้คือ

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และกลุ่มงาน มีจำนวน 8 ข้อ
- ส่วนที่ 2 ความคิดต่อสมรรถนะในการทำงาน มีจำนวน 20 ข้อ
- ส่วนที่ 3 การรับรู้ความสามารถของตนเอง มีจำนวน 10 ข้อ
- ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีจำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน มีจำนวน 60 ข้อ

ส่วนที่ 6 เป็นคำถามแบบปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะอย่างอิสระเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร และแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ
2. สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบคำถามปลายเปิดที่ให้ตอบอย่างอิสระ
3. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC = 1.00 ทุกข้อ
4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า $\alpha = 0.98$
5. นำแบบสอบถามที่ได้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังหน่วยต่างๆ ทั้ง 15 แห่ง ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 416 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาค่าสถิติดังนี้ คือ

1. หาค่าความถี่และร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานที่ทำงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2. หาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในด้านสมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

3. หาค่าความแตกต่างของตัวแปรปัจจัย 2 กลุ่ม เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้สถิติ t – test

4. หาค่าความแตกต่างของตัวแปรปัจจัยมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านการมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน ด้านการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกทันต่อสิ่งท้าทาย ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน ด้านการรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม ด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย ด้านการมีผลงานที่ประจักษ์ฯ จำแนกตามอายุ ตำแหน่งและมีประสบการณ์ในการทำงานใช้สถิติ F – test วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way Analysis of variance) และเปรียบเทียบ ค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นรายคู่แบบพหุคูณ (Multiple Comparison) โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe)

5. หาค่าสหสัมพันธ์ (Inter Correlation) ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

6. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรปัจจัย กับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยรวมและรายด้าน

7. การวิเคราะห์ความคิดเห็นในส่วนที่ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบได้อย่างอิสระเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความถี่ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับตามเกณฑ์ของสถิติไรสโกณ (2543) ดังนี้

| | | |
|-----------------------|-----------------------|---------|
| ความถี่ 1 - 10 ครั้ง | จัดอยู่ในระดับความถี่ | น้อย |
| ความถี่ 11 - 20 ครั้ง | จัดอยู่ในระดับความถี่ | ปานกลาง |
| ความถี่ 21 - 30 ครั้ง | จัดอยู่ในระดับความถี่ | มาก |

ความถี่ 30 ครั้ง ขึ้นไป จัดอยู่ในระดับความถี่ มากที่สุด

8. สูตรสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การหาคุณภาพของแบบสอบถามความคิดเห็นด้านค่าความเชื่อมั่น

สูตร ค่าความเชื่อมั่นวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) (รวิวรรณ: 2533)

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} (1 - \sum s_i^2 / \sum s^2)$$

เมื่อ α แทนค่าความเชื่อมั่นของมาตราวัดทัศนคติ

N แทนจำนวนข้อความคิดเห็นในมาตราวัดทัศนคติ

$\sum s_i^2$ แทนผลรวมของค่าความแปรปรวนแต่ละข้อความคิดเห็น

$\sum s^2$ แทนความแปรปรวนของคะแนนจากข้อความคิดเห็นทั้งหมด

2. เกณฑ์การตัดสินผลในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

ในการแปลผลจากถาวรวิเคราะห์ข้อมูล ในแบบสอบถามนั้นได้พิจารณาจากค่าเฉลี่ยคณิตตามเกณฑ์จุดศูนย์กลาง (Mid point) ของช่วงระดับคะแนน (Class Interval) มีการแปลข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานคณิตตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2533) ดังนี้

4.51 - 5.00 แทนค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์มากที่สุด

3.51 - 4.50 แทนค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์มาก

2.51 - 3.50 แทนค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ปานกลาง

1.51 - 2.5 แทนค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์น้อย

1.00 - 1.50 แทนค่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์น้อยที่สุด

สูตร
$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

$$MS_B = \frac{SSB}{k - 1} \quad ; \quad MS = \frac{SSW}{N - K}$$

$$df_1 = k - 1 \quad ; \quad df_2 = n - k$$

3. การหาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Analysis of Variance)
(ประคอง ; 2525)

$$\text{สูตร } F = MSb$$

เมื่อ F แทนสถิติของ Anova

MSb แทนค่าเฉลี่ยกำลังระหว่างสองกลุ่ม

MSw แทนค่าเฉลี่ยกำลังภายในกลุ่ม

N แทนจำนวนคะแนนของทุกกลุ่มรวมกัน

K แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

Df₁ แทนองศาอิสระของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

Df₂ แทนองศาอิสระของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

4. การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) โดยวิธีเชฟเฟ้(Scheffe's test) (กานดา ; 2539)

$$\text{สูตร } S = \sqrt{(k-1) \cdot F_{\alpha}(k-1, N-k)} \cdot \sqrt{\frac{2MSW}{n}}$$

เมื่อ F แทนค่า F ที่ระดับนัยสำคัญ α มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ
K - 1 และ N - K

MSW แทนค่าเฉลี่ยความแปรปรวนภายในกลุ่ม

N แทนจำนวนตัวอย่างทั้งหมด

K แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

5. การหาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปร
ปัจจัย โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Person Product Moment Coefficient) (Ferguson ; 1981)

$$\text{สูตร } r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทนค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัย x และตัวแปรปัจจัย y

$\sum x$ แทนค่าผลรวมจากการวัดตัวแปรปัจจัย x

$\sum y$ แทนค่าผลรวมจากการวัดตัวแปรปัจจัย y

$\sum xy$ แทนค่าผลรวมจากการวัดตัวแปรปัจจัย x และ y

$\sum x^2$ แทนค่าผลรวมกำลังสองของตัวแปรปัจจัย x

$\sum y^2$ แทนค่าผลรวมกำลังสองของตัวแปรปัจจัย y

N แทนค่าจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

6. การทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้ t -test (Ferguson ; 1981)

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

เมื่อ t แทนค่าจาก t -distribution

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

N แทนค่าจำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

7. การหาค่า ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) ของตัวแปรปัจจัย โดยนำค่าสังเกตจากแบบสอบถามไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างค่าจากตัวแปรปัจจัยกับเกณฑ์ที่กำหนดโดยวิธีการถดถอยด้วยวิธีสเต็ปไวส์ (Stepwise) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for window และสร้างสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Equation) (Ferguson And Takane ; 1998) ดังนี้

$$Z = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2 + \dots + \beta_7 Z_7$$

เมื่อ Z แทนคะแนนตัวเกณฑ์ที่ทำนายได้

Z_1, Z_2, \dots, Z_7 แทนคะแนนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ที่ 1 ถึง 7 ตามลำดับ

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_7$ แทนสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ 1 ถึง 7 ตามลำดับ

R แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2 แทนประสิทธิภาพของการพยากรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ ค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป นำเสนอข้อมูลด้วยตารางประกอบการบรรยายแบ่ง ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้คือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในการทำงานกับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติราชการ
4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อการพยากรณ์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน
5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่เป็นแบบปลายเปิดในด้านกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการปฏิบัติงานและอื่น ๆ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|------------|------------|
| 1. เพศ | | |
| 1) ชาย | 183 | 44 |
| 2) หญิง | 233 | 56 |
| รวม | 416 | 100 |
| 2. อายุ | | |
| 1) น้อยกว่า 25 ปี | 31 | 7.4 |
| 2) 26 – 35 | 212 | 51 |
| 3) 36 – 50 | 121 | 29.1 |
| 4) 50 ปีขึ้นไป | 52 | 12.5 |
| รวม | 416 | 100 |
| 3. สถานภาพ | | |
| 1) โสด | 220 | 52.9 |
| 2) สมรส | 171 | 41.1 |
| 3) หย่า | 17 | 4.1 |
| 4) หม้าย | 8 | 1.9 |
| รวม | 416 | 100 |
| 4. ระดับการศึกษา | | |
| 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | 66 | 15.9 |
| 2) ปริญญาตรี | 177 | 42.5 |
| 3) ปริญญาโท | 154 | 37.0 |
| 4) ปริญญาเอก | 19 | 4.6 |
| รวม | 416 | 100 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|------------|------------|
| 5. ตำแหน่ง | | |
| 1) ข้าราชการ | 92 | 22.1 |
| 2) ลูกจ้างประจำ | 32 | 7.7 |
| 3) พนักงานมหาวิทยาลัย | 277 | 66.6 |
| 4) พนักงานราชการ | 15 | 3.6 |
| รวม | 416 | 100 |
| 6. สังกัด | | |
| 1) ครูศาสตร์ | 80 | 19.2 |
| 2) เทคโนโลยีการเกษตร | 36 | 8.7 |
| 3) มนุษย์ศาสตร์ | 53 | 12.7 |
| 4) วิทยาการจัดการ | 10 | 2.4 |
| 5) วิทยาศาสตร์ | 52 | 12.5 |
| 6) บัณฑิตวิทยาลัย | 3 | 0.7 |
| 7) โรงเรียนสาธิต | 34 | 8.2 |
| 8) วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน | 20 | 4.8 |
| 9) วิทยาเขตสะลวงซ์เหล็ก | 16 | 3.9 |
| 10) สถาบันภาษา | 10 | 2.4 |
| 11) สถาบันวิจัย | 5 | 1.2 |
| 12) สำนักงานอธิการบดี | 54 | 13 |
| 13) สำนักมาตรฐานฯ | 2 | 0.5 |
| 14) สำนักวิทยบริการฯ | 33 | 7.9 |
| 15) สำนักส่งเสริมวิชาการ | 8 | 1.9 |
| รวม | 416 | 100 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------|------------|------------|
| 7. ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| 1) 1 - 5 ปี | 180 | 43.3 |
| 2) 6 - 10 ปี | 95 | 22.8 |
| 3) 11 - 15 ปี | 54 | 13 |
| 4) 16 - 20 ปี | 24 | 5.8 |
| 5) 21 - 30 ปี | 32 | 7.7 |
| 6) มากกว่า 30 ปี | 31 | 7.4 |
| รวม | 416 | 100 |
| 8. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ | | |
| 1) สายวิชาการ | 182 | 43.8 |
| 2) สายสนับสนุน | 234 | 56.2 |
| รวม | 416 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 56 อายุระหว่าง 26 - 35 ปีมากที่สุด ร้อยละ 51 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 52.90 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 42.50 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ร้อยละ 66.60 สังกัดคณะครุศาสตร์มากที่สุด ร้อยละ 19.20 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 5 ปี ร้อยละ 43.30 และลักษณะงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่เป็นสายสนับสนุน ร้อยละ 56.20

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

| สมรรถนะในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| สมรรถนะหลัก | | | |
| 1. มุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ได้ผลดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร | 4.15 | .96 | มาก |
| 2. ตั้งใจและให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 4.14 | .97 | มาก |
| 3. ขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อนำประสบการณ์มาใช้พัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง | 4.08 | .95 | มาก |
| 4. ครองตนและปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักแห่งวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | 4.12 | .96 | มาก |
| 5. ตั้งใจทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือผู้นำทีมสามารถสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมได้ | 4.11 | .92 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมสมรรถนะหลัก | 4.12 | .87 | มาก |
| สมรรถนะรอง | | | |
| 6. มีความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดหลักทฤษฎี ฯลฯ แล้ววิเคราะห์สถานการณ์ที่ละเอียดตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ | 3.79 | .87 | มาก |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| สมรรถนะในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| สมรรถนะรอง (ต่อ) | | | |
| 7. สามารถคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบแนวคิด | 3.62 | .86 | มาก |
| 8. ตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวโดยมีเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นให้ได้ผลตามเป้าหมายมากกว่าจะปฏิบัติตามหน้าที่ | 3.91 | .91 | มาก |
| 9. กำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ | 3.78 | .91 | มาก |
| 10. สนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่องานในหน้าที่ | 3.81 | .85 | มาก |
| 11. ตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดี | 3.81 | .84 | มาก |
| 12. สามารถรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝงตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อ | 3.79 | .87 | มาก |
| 13. สามารถประยุกต์ใช้อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง | 3.61 | .85 | มาก |
| 14. เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ อย่างสร้างสรรค์ | 3.75 | .84 | มาก |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| สมรรถนะในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
| สมรรถนะรอง (ต่อ) | | | |
| 15. พยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้ | 4.05 | .93 | มาก |
| 16. ความมั่นใจในความสามารถ คักยภาพ ตลอดจน วิจรรณญาณ การตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย | 3.91 | .92 | มาก |
| 17. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 3.89 | .88 | มาก |
| 18. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งหลักการพูดและการเขียนโดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อหว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่นให้สนับสนุนความคิดของตนได้ | 3.62 | .85 | มาก |
| 19. มีภาวะผู้นำ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย | 3.62 | .84 | มาก |
| 20. ช่างซึ่งในงานศิลปะเห็นคุณค่าของงานศิลปะตลอดจนสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานของตน | 3.71 | .90 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมสมรรถนะรอง | 3.78 | .70 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมสมรรถนะในการทำงาน | 3.86 | .72 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เมื่อพิจารณาตามสมรรถนะในการทำงานเป็น 2 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะรอง กล่าวคือ สมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$) และสมรรถนะรองอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$)

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรกได้แก่ มุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ได้ผลดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์การ ($\bar{x} = 4.15$) ตั้งใจและให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 4.14$)

ครองตนและปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักแห่งวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{x} = 4.12$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความสามารถของตนเองของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรคเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

| การรับรู้ความสามารถของตนเอง | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|------------|------------------|
| 1. สามารถจัดทวกรแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | 3.62 | .77 | มาก |
| 2. พยายามที่จะทำในสิ่งที่ต้องการอย่างถูกต้องและยุติธรรม | 3.98 | .88 | มาก |
| 3. รู้สึกว่าเป็นการยากมากที่จะตัดความต้องการในการทำสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว | 3.47 | .82 | ปานกลาง |
| 4. มั่นใจว่าสามารถจัดการกับงานที่ไม่คาดคิดได้อย่างเรียบร้อย | 3.64 | .77 | มาก |
| 5. มีเครือข่ายที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างรอบคอบ | 3.52 | .77 | มาก |
| 6. สามารถแก้ไขปัญหาคได้ ถ้ายอมลงทุนในสิ่งที่จำเป็น | 3.69 | .82 | มาก |
| 7. สามารถสงบได้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา | 3.69 | .80 | มาก |
| 8. มักหาทางออกได้เสมอเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา | 3.73 | .84 | มาก |
| 9. สามารถแก้ไขปัญหาคได้ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด | 3.65 | .82 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.67 | .63 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ พยายามที่จะทำในสิ่งที่ต้องการอย่างถูกต้องและยุติธรรม ($\bar{x} = 3.98$) มักหาทางออกได้เสมอเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ($\bar{x} = 3.73$) สามารถแก้ไขปัญหาคได้ ถ้ายอมลงทุนในสิ่งที่จำเป็นและสามารถสงบได้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ($\bar{x} = 3.69$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามเพศต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

| ความพึงพอใจในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
| ลักษณะงาน | | | |
| 1. ชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน | 3.92 | .94 | มาก |
| 2. รู้สึกว่างานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถของตน | 3.84 | .98 | มาก |
| 3. รู้สึกว่างานหนักมากเกินไปจนไม่มีเวลาพักผ่อน | 3.15 | 1.00 | ปานกลาง |
| 4. รู้สึกว่างานซ้ำซากจำเจ | 3.05 | .94 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยรวมลักษณะงาน | 3.49 | .59 | ปานกลาง |
| ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | | | |
| 5. รู้สึกว่าผู้บริหารให้ความใส่ใจในทุกข์สุขของข้าพเจ้า | 3.18 | 1.01 | ปานกลาง |
| 6. รู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงาน | 3.52 | .84 | มาก |
| 7. รู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการทำงาน | 3.51 | .87 | มาก |
| 8. รู้สึกว่านักศึกษาหรือผู้มาติดต่องานกับตนเองได้รับความพอใจ | 3.76 | .83 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | 3.49 | .66 | ปานกลาง |
| บรรยากาศในการทำงาน | | | |
| 9. รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของหน่วยงาน | 3.27 | .92 | ปานกลาง |
| 10. รู้สึกว่าตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน | 3.37 | .95 | ปานกลาง |
| 11. รู้สึกว่าพอใจในกฎระเบียบของหน่วยงาน | 3.36 | .88 | ปานกลาง |
| 12. รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน | 3.38 | .84 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยรวมบรรยากาศในการทำงาน | 3.35 | .75 | ปานกลาง |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ความพึงพอใจในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| สิ่งแวดล้อมในการทำงาน | | | |
| 13. รู้สึกว่าหน่วยงานให้การดูแลครอบครัวของตนเอง | 2.95 | 1.07 | ปานกลาง |
| 14. รู้สึกว่าได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เพียงพอที่จะดูแลครอบครัว | 2.95 | 1.07 | ปานกลาง |
| 15. รู้สึกว่าวิตกกังวลปัญหาทางบ้านในขณะที่ทำงาน | 2.68 | 1.06 | ปานกลาง |
| 16. รู้สึกว่าครอบครัวอยู่กันอย่างมีความสุข | 3.73 | .94 | มาก |
| 17. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าสถานที่ทำงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน | 3.46 | .91 | ปานกลาง |
| 18. ข้าพเจ้ารู้สึกปลอดภัยขณะทำงาน | 3.52 | .88 | มาก |
| 19. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน | 3.32 | .90 | ปานกลาง |
| 20. ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขเมื่อได้มาทำงานในปัจจุบัน | 3.65 | .91 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมสิ่งแวดล้อมในการทำงาน | 3.28 | .61 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.40 | .54 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการทำงานแต่ละด้าน คือ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ($\bar{x} = 3.92$) รู้สึกว่างานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถของตน ($\bar{x} = 3.84$) รู้สึกว่าครอบครัวอยู่กันอย่างมีความสุข ($\bar{x} = 3.73$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|------------|------------------|
| 1. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | 3.66 | .63 | มาก |
| 2. ความตั้งใจในการทำงาน | 3.60 | .59 | มาก |
| 3. การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน | 3.58 | .59 | มาก |
| 4. การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | 3.77 | .71 | มาก |
| 5. การมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | 3.74 | .67 | มาก |
| 6. การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม | 3.78 | .73 | มาก |
| 7. การมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยคำนึงถึงเสรีภาพเสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม | 3.74 | .64 | มาก |
| 8. การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | 3.74 | .67 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.70 | .59 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ การรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม ($\bar{x} = 3.78$) การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันต่อสิ่งที่ท้าทาย ($\bar{x} = 3.77$) การมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน การมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตยคำนึงถึงเสรีภาพเสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม และการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 3.74$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

| การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|------------|------------------|
| 1. บางครั้งการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพที่ไม่สามารถช่วยท่านประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน | 3.28 | 0.92 | ปานกลาง |
| 2. เพื่อนร่วมงานของท่านยกย่องว่าท่านเป็นคนหนึ่งที่อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าที่จะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง | 3.35 | 0.74 | ปานกลาง |
| 3. การใช้เวลาปฏิบัติราชการเพื่อกิจการส่วนตัวถือเป็นการคอร์รัปชันอย่างหนึ่ง | 3.54 | 1.02 | มาก |
| 4. เชื่อว่าค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน | 3.89 | 1.01 | มาก |
| 5. มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถให้การช่วยเหลือผู้มารับบริการได้สำเร็จ | 4.06 | 0.90 | มาก |
| 6. ชอบศึกษาการทำงานในหน่วยงานและสะสมความรู้ในงานจนสามารถถ่ายทอดการทำงานให้ผู้อื่นร่วมงานได้ดี | 3.83 | 0.86 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.66 | .63 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรีอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถให้การช่วยเหลือผู้มารับบริการได้สำเร็จ ($\bar{x} = 4.06$) เชื่อว่าค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) ชอบศึกษาการทำงานในหน่วยงานและสะสมความรู้ในงานจนสามารถถ่ายทอดการทำงานให้ผู้อื่นร่วมงานได้ดี ($\bar{x} = 3.83$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน

| ความตั้งใจในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. พยายามทำงานให้เสร็จทันเวลา | 4.04 | 0.94 | มาก |
| 2. ไม่รู้สึกลำบากใจที่ต้องปฏิบัติงานเกินเวลา | 3.65 | 1.00 | มาก |
| 3. รู้สึกเครียดที่ต้องทำงานโดยไม่รู้จกจบสิ้น | 3.20 | 1.06 | มาก |
| 4. ชอบทำงานยาก ๆ ที่ท้าทายแม้ว่าจะมีความเสี่ยงกับความล้มเหลว | 3.43 | 0.90 | มาก |
| 5. รู้สึกว่าตนเองพร้อมที่จะให้บริการที่ดีและแก้ไขปรับปรุงงาน | 3.87 | 0.88 | มาก |
| 6. ทำงานที่รับมอบหมายทุกชิ้นด้วยความตั้งใจ | 4.01 | 0.91 | มาก |
| 7. แม้ว่าจะงานจะยุ่งยากท่านก็ไม่ย่อท้อ | 3.90 | 0.90 | มาก |
| 8. จะปฏิเสธถ้างานที่รับมอบหมายไม่เกิดประโยชน์ต่อท่าน | 2.66 | 1.13 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.60 | 0.59 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ พยายามทำงานให้เสร็จทันเวลา ($\bar{x} = 4.04$) ทำงานที่รับมอบหมายทุกชิ้นด้วยความตั้งใจ ($\bar{x} = 4.01$) และแม้ว่างานจะยุ่งยากท่านก็ไม่ย่อท้อ ($\bar{x} = 3.90$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน

| การมีศีลธรรม และคุณธรรมในการทำงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|------------|------------------|
| 1. สามารถเข้าใจผู้อื่นเห็นว่าอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม | 3.84 | 0.82 | มาก |
| 2. ยอมรับว่าทุกคนต่างก็มีความสามารถที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ | 3.53 | 0.80 | มาก |
| 3. คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ | 3.71 | 0.87 | มาก |
| 4. สามารถอดทนต่อความคิดและพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคยและหลากหลายได้ | 3.89 | 0.87 | มาก |
| 5. บ่อยครั้งที่ต้องบอกให้หัวหน้าทราบถึงพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานบางคน | 3.85 | 0.88 | มาก |
| 6. รู้สึกว่าได้ดำรงตนเป็นคนดี มีศีลธรรมและคุณธรรม | 3.81 | 0.83 | มาก |
| 7. เปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองซึ่งกันและกัน | 3.76 | 0.87 | มาก |
| 8. ประเมินบุคคลและเหตุการณ์ตามอารมณ์และความรู้สึก | 3.77 | 0.87 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.58 | .67 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านการมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ สามารถอดทนต่อความคิดและพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคยและหลากหลายได้ ($\bar{x} = 3.89$) สามารถเข้าใจผู้อื่นเห็นว่าอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ($\bar{x} = 3.84$) และรู้สึกว่าได้ดำรงตนเป็นคนดี มีศีลธรรมและคุณธรรม ($\bar{x} = 3.81$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านมีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก ทันต่อสิ่งที่ท้าทาย

| มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-------------|-------------|------------------|
| 1. นำทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงงาน | 3.84 | 0.82 | มาก |
| 2. พยายามคงไว้ในสิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม | 3.53 | 0.80 | มาก |
| 3. ใฝ่รู้และติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทุกรูปแบบ | 3.71 | 0.87 | มาก |
| 4. รู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานช่วยให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น | 3.89 | 0.87 | มาก |
| 5. คิดว่าได้พัฒนางานราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน | 3.85 | 0.88 | มาก |
| 6. คิดและทำงานโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงเป็นระบบ | 3.81 | 0.83 | มาก |
| 7. ชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ | 3.76 | 0.87 | มาก |
| 8. ใช้ข้อมูลเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ | 3.77 | 0.87 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.77 | 0.59 | มาก |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ ด้านมีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกทันต่อสิ่งที่ท้าทายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ รู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานช่วยให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ($\bar{x} = 3.89$) คิดว่าได้พัฒนางานราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ($\bar{x} = 3.85$) นำทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงงาน ($\bar{x} = 3.84$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน

| การมุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|-----------|------|------------------|
| 1. พยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง | 3.94 | 0.84 | มาก |
| 2. ผลงานของท่านได้รับการประเมินและจัดอยู่ในระดับมาตรฐาน | 3.62 | 0.82 | มาก |
| 3. สามารถช่วยให้หน่วยงานลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | 3.67 | 0.80 | มาก |
| 4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยินดีเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ | 3.91 | 0.84 | มาก |
| 5. ท่านรู้จักสังเกตเพื่อทำความเข้าใจและพิจารณาวิสัยทัศน์ได้ดี | 3.78 | 0.82 | มาก |
| 6. ประเมินค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของโครงการที่ท่านรับผิดชอบได้ | 3.45 | 0.83 | มาก |
| 7. รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน | 3.81 | 0.89 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.74 | 0.67 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ ด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ พยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.94$) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยินดีเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ($\bar{x} = 3.91$) และรู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน ($\bar{x} = 3.81$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม

| รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. กำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน | 3.78 | 0.81 | มาก |
| 2. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน | 3.80 | 0.87 | มาก |
| 3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ | 3.84 | 0.84 | มาก |
| 4. เตรียมแผนสำรองในกรณีเกิดความผิดพลาด | 3.62 | 0.80 | มาก |
| 5. ปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ | 3.92 | 0.90 | มาก |
| 6. ไม่รู้สึกลำบากใจที่จะมีการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง | 3.74 | 0.91 | มาก |
| 7. ตัดสินใจโดยใช้ความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก | 3.81 | 0.89 | มาก |
| 8. กล้าทำงานยาก ๆ โดยเชื่อว่าความสำเร็จขึ้นต้นยอมนำมาซึ่งความสำเร็จ สูงยิ่งขึ้นต่อไป | 3.77 | 0.83 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.78 | 0.73 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ด้านรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$) สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 3.84$) และตัดสินใจโดยใช้ความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก ($\bar{x} = 3.81$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม

| มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-----------|------|------------------|
| 1. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญ | 3.76 | 0.83 | มาก |
| 2. เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน | 3.96 | 0.84 | มาก |
| 3. กล่าวท้วงติงเมื่อพบว่าผู้ปฏิบัติงานทำไม่ถูกต้อง | 3.75 | 0.84 | มาก |
| 4. ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพราะทำให้มีเพื่อนมากขึ้น | 3.76 | 0.86 | มาก |
| 5. สนใจเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย | 3.29 | 0.92 | ปานกลาง |
| 6. ให้บริการด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ทุกคน | 2.86 | 0.87 | มาก |
| 7. ขอให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันคิด ร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหา | 3.81 | 0.82 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.74 | 0.64 | มาก |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ ด้านการมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.96$) ขอให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันคิด ร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกรำคาญกับชอบทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพราะทำให้มีเพื่อนมากขึ้น ($\bar{x} = 3.76$)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

| มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ | \bar{x} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--|-------------|-------------|------------------|
| 1. พยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด | 3.99 | 0.87 | มาก |
| 2. เปรียบเทียบผลงานกับผลสำเร็จทุกครั้ง | 3.59 | 0.75 | มาก |
| 3. ประเมินความก้าวหน้าและคุณภาพของงานเป็นระยะๆ | 3.58 | 0.72 | มาก |
| 4. รายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ | 3.50 | 0.85 | มาก |
| 5. มุ่งสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน | 3.78 | 0.82 | มาก |
| 6. รู้คุณค่าของเวลา รู้จักบริหารเวลา | 3.85 | 0.84 | มาก |
| 7. กำหนดวิธีการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | 3.81 | 0.82 | มาก |
| 8. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน | 3.81 | 0.82 | มาก |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.74 | 0.67 | มาก |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานฯ ด้านการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น 3 ลำดับแรก ได้แก่ พยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด ($\bar{x} = 3.99$) รู้คุณค่าของเวลา รู้จักบริหารเวลา กำหนดวิธีการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.85$) ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานและกำหนดวิธีการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 3.81$)

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคล สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความพึงพอใจในการทำงานกับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ดังผลที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการปฏิบัติราชการ | ชาย | | หญิง | | t |
|--|-----------|------|-----------|------|-------|
| | \bar{x} | S.D. | \bar{x} | S.D. | |
| 1.การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | 3.71 | .60 | 3.62 | .65 | 1.336 |
| 2.ความตั้งใจในการทำงาน | 3.65 | .57 | 3.56 | .60 | 1.574 |
| 3.การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน | 3.62 | .57 | 3.56 | .61 | 0.994 |
| 4.มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก ทันต่อ สิ่งที่ท้าทาย | 3.80 | .67 | 3.75 | .73 | 0.775 |
| 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | 3.77 | .63 | 3.72 | .71 | 0.734 |
| 6.รับผิดชอบผลงานต่อสังคม | 3.80 | .68 | 3.77 | .76 | 0.316 |
| 7.มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภารดรภาพ และหลักนิติธรรม | 3.76 | .58 | 3.73 | .68 | 0.409 |
| 8.มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดย เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | 3.78 | .62 | 3.71 | .71 | 1.013 |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | 3.73 | .55 | 3.68 | .62 | 0.960 |

$P^* < .05$

จากตารางที่ 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามเพศในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างชายและหญิง มีความคิดเห็นทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|---|--------------|-----|----------------|--------------|-------|
| 1.การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.104 | .368 | .914 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 165.923 | .403 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 167.027 | | |
| 2.ความตั้งใจในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.037 | .731 | .990 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 143.847 | .349 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 144.884 | | |
| 3.การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 2.192 | .731 | 2.064 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 145.880 | .354 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.073 | | |
| 4.มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก ทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .880 | .293 | .580 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 208.364 | .506 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 209.244 | | |
| 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.312 | .437 | .945 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 190.576 | .463 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.888 | | |

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|---|--------------|-----|-------------------|-----------------|-------|
| 6. .รับผิดชอบผลงานต่อ สังคม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .952 | .317 | .594 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 220.307 | .535 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 221.259 | | |
| 7. มีใจและการทำงานที่เป็น ประชาธิปไตย ค่านึงถึง เสรีภาพ เสมอภาค ภาร ดรภาพและหลักนิติธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .388 | .129 | .310 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 171.424 | .416 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 171.812 | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้น ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .569 | .190 | .410 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 190.537 | .462 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.107 | | |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .843 | .281 | .782 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 148.053 | .359 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.896 | | |

จากตารางที่ 4.15 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่ม ตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามตำแหน่ง

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|----------------|--------------|-------|
| 1.การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .500 | .0167 | .412 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 166.527 | .404 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 167.027 | | |
| 2.ความตั้งใจในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .974 | .325 | .930 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 143.910 | .349 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 144.884 | | |
| 3.การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.516 | .505 | 1.421 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 146.557 | .356 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.073 | | |
| 4.มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลก ทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .502 | .167 | .330 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 208.743 | .507 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 209.244 | | |
| 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .830 | .227 | .597 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 191.058 | .464 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.888 | | |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและ ค่านิยมในการปฏิบัติงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|-------------------|-----------------|-------|
| 6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .519 | .173 | .323 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 220.740 | .536 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 221.259 | | |
| 7. มีใจและการทำงานที่เป็น ประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค มาตรฐานและหลักนิติ ธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .713 | .238 | .572 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 171.099 | .415 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 171.812 | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และ ปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็น สำคัญ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 0.19 | .006 | 0.14 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 191.088 | .464 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.107 | | |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | .478 | .159 | .442 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 148.418 | .360 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.896 | | |

$P^* < .05$

จากตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ จำแนกตามตำแหน่งในภาพรวมและรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์
วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนก
ตามประสบการณ์การทำงาน

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ฯ | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|-------------------|-----------------|-------|
| 1.การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 1.656 | .331 | .821 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 165.371 | .403 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 167.027 | | |
| 2.ความตั้งใจในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 1.914 | .383 | 1.098 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 142.970 | .349 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 144.884 | | |
| 3.การมีศีลธรรมและคุณธรรม ในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 3.275 | .655 | 1.855 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 142.970 | .353 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.073 | | |
| 4.มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทัน โลก ทันท้อสิ่งที่ท้าทาย | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 4.883 | .977 | 1.855 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 204.361 | .498 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 209.244 | | |
| 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 3.005 | .601 | 1.305 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 188.883 | .461 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.888 | | |

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและ ค่านิยมในการปฏิบัติงาน ฯ | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|-------------------|-----------------|-------|
| 6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 6.197 | 1.239 | 2.363 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 215.062 | .525 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 221.259 | | |
| 7. มีใจและการทำงานที่เป็น ประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภาวศรัทธาและหลัก นิติธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 3.142 | .628 | 1.527 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 168.670 | .411 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 171.812 | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และ ปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็น สำคัญ | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 4.146 | .829 | 1.818 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 186.961 | .456 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.107 | | |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | ระหว่างกลุ่ม | 5 | 1.851 | .570 | 1.601 |
| | ภายในกลุ่ม | 410 | 146.045 | .356 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.896 | | |

$P^* < .05$

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 รายการ คือ การรับผิดชอบผลงานต่อสังคม นอกนั้นไม่แตกต่างกัน จึงดำเนินการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของด้านที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคู่ต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ด้านการรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

| ประสบการณ์ ในการทำงาน | ค่าเฉลี่ย | 1 - 5 ปี | 6 - 10 ปี | 11-15 ปี | 16-20ปี | 21 – 30 ปี | มากกว่า 30 ปี |
|--------------------------|-----------|----------|-----------|----------|---------|------------|------------------|
| 1 - 5 ปี | 3.75 | 3.75 | 3.73 | 4.09 | 3.72 | 3.67 | 3.72 |
| 6 - 10 ปี | 3.73 | | 0.022* | -.339* | .030 | -.080* | -.020* |
| 11 - 15 ปี | 4.09 | | | -.362* | .007 | .057 | .007* |
| 16 - 20 ปี | 3.72 | | | | .370 | .419 | .369 |
| 21 – 30 ปี | 3.67 | | | | | .049* | -.000* |
| มากกว่า 30 ปี | 3.72 | | | | | | -.050* |

P* < .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ ด้านการรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี กับกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 30 ปี

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและ ค่านิยมในการทำงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|-------------------|-----------------|---------|
| 1.การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.172 | .391 | .970 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 165.855 | .403 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 167.027 | | |
| 2.ความตั้งใจในการทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.745 | .582 | 1.674 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 143.139 | .347 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 144.884 | | |
| 3.การมีศีลธรรมและคุณธรรมใน การทำงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.435 | .478 | 1.344 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 146.638 | .356 | 148.073 |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.073 | | |
| 4.มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทัน โลก ทันต่อสิ่งที่ท้าทาย | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.106 | .569 | 1.129 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 207.538 | .504 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 209.244 | | |
| 5.มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.128 | .376 | .812 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 190.761 | .463 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.888 | | |

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

| การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน | | df | Sum of Squares | Mean Squares | ค่า F |
|--|--------------|-----|-------------------|-----------------|-------|
| 6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.465 | .488 | .915 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 219.794 | .533 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 221.259 | | |
| 7. มีใจและการทำงานที่เป็น ประชาธิปไตย คำนึงถึง เสรีภาพ เสมอภาค ภราดร ภาพและหลักนิติธรรม | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.155 | .385 | .930 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 170.657 | .414 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 171.812 | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และ ปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นสำคัญ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.363 | .454 | .986 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 189.744 | .461 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 191.107 | | |
| ค่าเฉลี่ยรวมทุกข้อ | ระหว่างกลุ่ม | 3 | 1.041 | .347 | .967 |
| | ภายในกลุ่ม | 412 | 147.855 | .359 | |
| | ทั้งหมด | 415 | 148.896 | | |

จากตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัย

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (ตัวแปรปัจจัย) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปร 18 ตัวแปร (ตัวแปรปัจจัย) ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา สมรรถนะในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (ตัวแปรตาม) 8 ตัวแปร ได้แก่ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ความตั้งใจในการทำงาน การมีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน การเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกทันต่อสิ่งที่ท้าทาย การมุ่งเน้นประสิทธิภาพ การรับผิดชอบผลงานต่อสังคม การมีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย ฯ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ปากกวดังตารางที่ 4.20 - 4.24



จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระที่ส่งผลการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มี รายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับเพศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 1 ตัวแปร คือ ตัวแปรวุฒิการศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.113
2. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรประสบการณ์ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเอง ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรตำแหน่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .737, .251, .113, .110, -.582
3. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตำแหน่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรความพึงพอใจในงาน, ตัวแปรการรับรู้ความสามารถ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรประสบการณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -.098, -.102, -.427, -.571
4. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรวุฒิการศึกษา ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ตัวแปรการรับรู้ความสามารถ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .229, .108, .100
5. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร สมรรถนะในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 2 ตัวแปร คือ การรับรู้ความสามารถของฯและความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .823, .620
6. ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ที่ระดับ .05 มี 1 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .624

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรอิสระ 18 ตัวแปร กับ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้วิธี Enter

| ตัวแปรปัจจัย P - Value | b | β | t | P- Value |
|--|-------|---------|--------|----------|
| X ₁₁ | .050 | .041 | 3.520 | .058 |
| X ₂₁ | .010 | .014 | .418 | .676 |
| X ₃₁ | -.010 | -.015 | -.515 | .607 |
| X ₄₁ | -.017 | -.044 | -1.337 | .182 |
| X ₅₁ | -.035 | -.046 | -1.955 | .051 |
| X ₆₁ | .500 | .606 | 15.436 | .000 |
| X ₇₁ | .225 | .237 | 6.032 | .000 |
| X ₈₁ | .149 | .135 | 4.799 | .000 |
| R = .903 ; R ² = 81.60 ; F = 3.071 ค่าคงที่ (a) = .812 ; SE = .259 | | | | |

P* < 0.5

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ตัวแปรปัจจัยทั้ง 18 ตัวแปร มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้ร้อยละ 81.60

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การถดถอยในคะแนนมาตรฐาน พบว่า ตัวปัจจัย (β) ที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จัดเรียงลำดับความสำคัญของการพยากรณ์ได้ดังนี้

- 1.สมรรถนะรองในการทำงาน($\beta = .606$)
- 2.การรับรู้ความสามารถของตนเอง($\beta = .237$)

3. ปัจจัยด้านลักษณะงาน($\beta = .135$)
4. เพศ($\beta = .041$)
5. อายุ($\beta = .014$)
6. ตำแหน่ง ($\beta = -0.15$)
7. ผู้ประสบการณื การทำงาน ($\beta = -0.44$)
8. การศึกษา($\beta = -.046$)

4.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปรปัจจัยกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยวิธี Stepwise ดังผลที่แสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ตัวพยากรณ์ในแต่ละขั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

| ขั้นที่ | ตัวพยากรณ์ | R | R ² | SE est | F |
|---------|--|-------|----------------|--------|-----------|
| 1 | X_{61} | .6900 | .4760 | .3130 | 1739.014* |
| 2 | X_{61}, X_{71} | .7670 | .5880 | .2770 | 1364.505* |
| 3 | X_{61}, X_{71}, X_{62} | .7780 | .6050 | .2718 | 977.656* |
| 4 | $X_{61}, X_{71}, X_{62}, X_{82}$ | .7880 | .6200 | .2667 | 779.700* |
| 5 | $X_{61}, X_{71}, X_{62}, X_{82}, X_{83}$ | .7930 | .6290 | .2639 | 649.930* |
| 6 | $X_{61}, X_{71}, X_{62}, X_{82}, X_{83}, X_{81}$ | .7970 | .6360 | .2614 | 554.477* |
| 7 | $X_{61}, X_{71}, X_{62}, X_{82}, X_{83}, X_{81}, X_{32}$ | .7980 | .6370 | .2609 | 478.671* |

จากตารางที่ 4.22 พบว่า

ขั้นที่ 1 เมื่อใช้ตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก(X_{61}) เข้าไปในสมการสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 47.60 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .3130

- ขั้นที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง(X7) เข้าไปในสมการสามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 58.80 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2777
- ขั้นที่ 3 เมื่อเพิ่มเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยสมรรถนะรอง(x62) เข้าไปในสมการสามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 60.50 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2718
- ขั้นที่ 4 เมื่อเพิ่มเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน(x82) สามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 62.00 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2667
- ขั้นที่ 5 เมื่อเพิ่มเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน(x83) สามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 62.90 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2639
- ขั้นที่ 6 เมื่อเพิ่มเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านลักษณะงาน(x81) สามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ 63.60 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2639
- ขั้นที่ 7 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านกลุ่มงานบริหาร (x32) สามารถพยากรณ์ได้ประมาณร้อยละ และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (RE est) เท่ากับ .2609

4.2 ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์

1. ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของตัวแปรปัจจัย 18 ปัจจัย ต่อการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หาได้โดยนำปัจจัยตัวแปรปัจจัย ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ไปหาค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณกับค่าสังเกตที่ได้จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และได้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์หรือค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยที่แสดงถึงน้ำหนักของตัวแปรปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปคะแนนมาตรฐาน (B) คะแนนดิบ (b) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ (R²) โดยวิธี Enter ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีค่าเท่ากับ .8000 แสดงว่าตัวพยากรณ์ชุดนี้สามารถพยากรณ์เชื่อถือประมาณร้อยละ 95 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์เท่ากับ .2607 และสัมประสิทธิ์พยากรณ์(R2) เท่ากับ 64 ซึ่งหมายความว่าตัวแปรปัจจัยทั้ง 18 ตัวแปรร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 64 ส่วนค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ (a) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .7670 ซึ่งเป็นค่าคงที่เสมอไม่เปลี่ยนแปลงไปตามค่าของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์และค่าของคะแนนจากแบบสอบถามความคิดเห็น

2. ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ของตัวแปรปัจจัย 7 ตัวแปร ต่อการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์หาไปหาค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณกับค่าสังเกตที่ได้จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และได้ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์หรือค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยที่แสดงถึงน้ำหนักของตัวแปรปัจจัยซึ่งมีผลต่อตัวแปรตามในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) คะแนนดิบ (b) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ(R) และสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ (R2) ดังแสดงในตารางที่ 4.24 ตารางที่ 4.24 ค่าสถิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสมการพยากรณ์ของตัวพยากรณ์แต่ละตัวโดยวิธี Stepwise

| ลำดับที่ | ตัวพยากรณ์ | b | β | R | R2 |
|---------------|------------|-------------|---------|-------|-------|
| 1 | X_{61} | .194 | .300 | .6900 | .4760 |
| 2 | X_{71} | .201 | .253 | .7670 | .5880 |
| 3 | X_{62} | .100 | .150 | .7780 | .6050 |
| 4 | X_{82} | .180 | .191 | .7880 | .6200 |
| 5 | X_{83} | .119 | .163 | .7930 | .6290 |
| 6 | X_{81} | -.086 | -.111 | .7970 | .6360 |
| 7 | X_{32} | .039 | .042 | .7980 | .6370 |
| R = .7980 | | R2 = .6370 | | | |
| A = .743 | | F = 478.671 | | | |
| SEest = .2609 | | | | | |

จากตารางที่ 4.24 พบว่าพบว่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน (B) และคะแนนดิบ (b) จะส่งผลต่อการการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวพยากรณ์ทั้ง 7 ตัวแปรกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีค่าเท่ากับ .7980 แสดงว่าตัวพยากรณ์ชุดนี้สามารถพยากรณ์เชื่อถือประมาณร้อยละ 95 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์เท่ากับ .2607 และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) เท่ากับ 63.70 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรปัจจัยทั้ง 7 ตัวแปรร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 63.70 ส่วนค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ (a) ซึ่งมีค่าเท่ากับ .743 ซึ่งเป็นค่าคงที่เสมอไม่เปลี่ยนแปลงตามค่าของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ และค่าของคะแนนจากแบบสอบถามความคิดเห็น

4.3 ความเที่ยงตรงของแบบสอบถามความคิดเห็น

ในการวิจัยครั้งนี้ หาค่าความเที่ยงตรงแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ระหว่างตัวแปรปัจจัยตัวแปรกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มีค่าเท่ากับ .743 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ .05 แสดงว่า การนำตัวแปรปัจจัยร่วมกันพยากรณ์ ปัจจัยตัวแปรกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จะได้ผลดีกว่าการใช้ตัวแปรพยากรณ์เพียงตัวเดียว ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ล้วน สายยศ และ วิเชียร เกตุสิงห์ (อ้างในสุพัตรา โอบาทบัณฑิต; 2539) ที่กล่าวว่า การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว และการพยากรณ์ของอีกตัวแปรหนึ่ง โดยอาศัยค่าของตัวแปรหนึ่ง ในความเป็นจริงมักให้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ต่ำ ทางแก้ไขวิธีหนึ่ง คือ การนำตัวพยากรณ์ตัวอื่นมาช่วยพยากรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพยากรณ์มากขึ้น จากการวิจัยครั้งนี้จะได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) หรือค่าเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7980 นั้นแสดงว่า ตัวแปรทั้ง 18 ตัวแปร สามารถร่วมกันพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) คิดเป็นร้อยละ 64

ในการศึกษาเพื่อค้นหาตัวแปรปัจจัยที่ดีที่สุดในการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หรือ

ค้นหากลุ่มตัวแปรปัจจัยที่ดีที่สุด โดยใช้วิธี Stepwise ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่ดีที่สุดและมีอำนาจการพยากรณ์ สูงสามารถจัดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยมีดังนี้คือ

1. สมรรถนะหลักในการทำงาน
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง
3. สมรรถนะรองในการทำงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. ความพึงพอใจในการทำงานด้านบรรยากาศในการทำงาน
6. ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงาน
7. ผู้ปฏิบัติงานด้านกลุ่มงานนโยบายและวิชาการ

เมื่อใช้ตัวแปรด้านสมรรถนะหลักเพียงตัวเดียว จะได้ค่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ(R) หรือค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .690 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านการรับรู้ความสามารถของตนเองเข้าไปเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่สอง จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7670 เมื่อเพิ่มตัวแปรความพึงพอใจในการทำงานด้านบรรยากาศในการทำงาน เข้าไปเป็นเชิงเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่สาม จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7780 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านสมรรถนะรองเข้าไปเป็นเชิงเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่สี่ จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7880 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเข้าไปเป็นเชิงเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่ห้า จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7930 เมื่อเพิ่มตัวแปรด้านลักษณะงานเข้าไปเป็นเชิงเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่หก จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7970 และเมื่อเพิ่มตัวแปรด้านกลุ่มงานนโยบายและวิชาการเข้าไปเป็นเชิงเป็นตัวพยากรณ์ตัวที่เจ็ด จะมีค่าความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์เท่ากับ .7980

4.4 การหาสมการพยากรณ์

จากตารางที่ 4.24 สามารถสร้างสมการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้ตัวแปรปัจจัยทั้ง 18 ตัวแปร เป็นตัวพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .7670 + .017 X_{11} - 0.50 X_{21} - 0.66 X_{22} - 0.50 X_{23} - .106 X_{31} + .031 X_{32} + .053 X_{41} + .085 X_{42} + .057 X_{43} - 0.42 X_{51} - .018 X_{53} + .240 X_{61} + .180 X_{62} + .204 X_{71} - .081 X_{81} + .119 X_{82} - .014 X_{83} + .204 X_{84}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .019 Z_1 - .021 Z_2 - .060 Z_3 - .057 Z_4 - .022 Z_6 + .034 Z_7 + .038 Z_9 + .082 Z_{10} + .062 Z_{11} - .61 Z_{12} - .016 Z_{15} + .298 Z_{16} + .190 Z_{17} + .260 Z_{18} - .106 Z_{19} + .160 Z_{20} - .154 Z_{21} - .015 Z_{22}$$

ในการศึกษาเพื่อค้นหาตัวแปรปัจจัยที่สามารถพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยการวิเคราะห์หาค่าการถดถอยพหุคูณ แบบ Enter พบว่า ตัวแปรปัจจัยทั้ง 18 ตัวแปร จะมีกลุ่มตัวแปรปัจจัย 8 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มาก และเมื่อนำมาจัดเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวิสัยธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่สามารถ จัดเรียงลำดับได้ดังนี้

1. สมรรถนะหลักในการทำงาน
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง
3. สมรรถนะรองในการทำงาน
4. ความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. ความพึงพอใจในการทำงานด้านบรรยากาศในการทำงาน
6. ความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงาน
7. ผู้ปฏิบัติงานด้านกลุ่มงานนโยบายและวิชาการ
8. ประสบการณ์ในการทำงาน 16 – 20 ปี

การหาสมการพยากรณ์

จากตารางที่ 4.24 สามารถสร้างสมการพยากรณ์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยใช้ตัวแปรปัจจัย 7 ตัวแปร เป็นตัวพยากรณ์ ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .743 + .194 X_{11} + .201 X_7 - .180 X_{83} + .119 X_{62} + .110 X_{82} + .86 X_{81} + .039 X_{32}$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .300 Z_{16} + .256 Z_{18} + .150 Z_{17} + .191 Z_{20} + .022 Z_{21} - .111 Z_{19} + .042 Z_7$$

จากการศึกษาอิทธิพลที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ทั้งวิธี Enter และ Stepwise พบว่าการวิเคราะห์โดยวิธี Enter จะมีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ มีจำนวน 8 ตัวแปร และถ้าวิเคราะห์โดยวิธี Stepwise เพื่อหาตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ มีจำนวน 7 ตัวแปร ดังนั้น การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ วิธี Enter เพื่อหาตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงมีมากกว่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ วิธี Stepwise 1 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรด้านประสบการณ์ในการทำงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

1. ด้านกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน

1. Think locally , Act globally (คิดเรื่องเล็ก ๆ ให้เป็นเรื่องใหญ่)
2. บางหน่วยงานยังขาดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน (อุดมการศึกษาต่างกัน ทำให้มีการแบ่งแยกกัน)
3. การไม่มีจิตสำนึกในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ
4. การทำงานไม่เป็นระบบ
5. ยึดกฎหมู่เหนือกฎหมาย ยึดถือระบบพรรคพวก
6. ไม่มีกระบวนการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงาน
7. การทำงานเฉพาะหน้าที่
8. การประชุมไม่เป็นระบบ
9. ครู บุคลากรในโรงเรียนสาธิต ให้ความสำคัญต่อระเบียบการปฏิบัติตามกติกาของส่วนรวมค่อนข้างน้อย การมาปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เคร่งครัดต่อหน้าที่รับผิดชอบ
10. ผู้รับผิดชอบงานกระจุกตัวอยู่ที่คนบางกลุ่ม คนที่ทำก็ทำไป คนที่ไม่ทำก็ทำไม่สนใจ (ยกเว้นอะไรที่เป็นผลประโยชน์ได้ประโยชน์จึงจะสนใจ)
11. ส่วนใหญ่ยังมองและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานแบบราชการเป็นหลัก โดยไม่ยอมปรับเปลี่ยนระเบียบที่ใช้สนับสนุนการทำงาน มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่เน้นการวางรากฐานเพื่ออนาคต
12. อยู่ที่คนทำอย่างไรจะให้คนได้มองตัวเอง พิจารณาตัวเอง และยอมรับตัวเอง ปัจจุบันคนไม่มองตัวเองคอยแต่โทษคนอื่น คิดว่าความผิดพลาดเป็นเพราะคนอื่นทำ เมื่อถูกตำหนิก็โกรธ มีแต่โทษะ โมหะ
13. การทำงานยังเกิดปัญหาในด้านงบประมาณสนับสนุนที่พอเพียงในบางกิจกรรม อีกทั้งระเบียบขั้นตอนและการสนับสนุนยังมีน้อยจากผู้บริหาร
14. ความซักซ้าของขั้นตอน
15. ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ จัดการเรียนรู้ในรายวิชา
16. ขอให้เป็นกระบวนการตามหนังสือ ไม่ใช่เส้นสายหรือสั่งการทางโทรศัพท์
17. การปฏิบัติงานส่วนมากจะเป็นเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

18. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติ
ค่อนข้างน้อย เน้นสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย ห้างพักอาจารย์ ห้องเรียน ฯลฯ
19. ความเชื่อ ค่านิยม อุดมโนทัศน์ ของผู้ร่วมงานที่เป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาใน
การทำงานที่ต้องการการร่วมแรงร่วมใจกันเป็นทีม
20. อาจารย์ในสาขายังขาดการมีใจให้กับหน่วยงาน ปฏิบัติตนเหมือนหน่วยงาน/
สามารถเป็นใบเบิกทางไปสู่ความก้าวหน้าของตนเท่านั้น อาจารย์บางท่านเห็น
แก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
21. กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมเป็นแบบกลุ่ม บุคคลที่มีความเกื้อหนุนกัน
ในกลุ่ม
22. ไม่มีแผนที่ได้รับมอบหมายว่าในอนาคตจุดที่ปฏิบัติจะต้องเป็นไปในรูปแบบใด
และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทั่วไปในองค์กร
23. มีคนทำงานไม่เพียงพอกับงานที่ทำอยู่ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานไม่
เพียงพอ
24. หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่านี้ เนื่องจากปัจจุบัน
หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานอยู่ปัจจุบันโดยมีแนวคิดที่ว่า
สามารถหาคนอื่นมาทำแทนได้ตลอดเวลา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสนใจใน
การทำงาน
25. ผู้บริหารควรเปิดช่องทางในการเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็นของ
ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 2 ช่องทาง (การเผชิญหน้าในที่ประชุม) เพราะ
ผู้บริหารจะได้ทราบปัญหา สภาพการทำงานสุขภาพจิตของผู้ใต้บังคับบัญชา
ขณะที่ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
26. ผู้ร่วมงานละเลยการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ผลักภาระให้ผู้อื่น
27. วิวัฒนาการของสื่อเทคโนโลยีมีเข้ามามาก เมื่อไม่มีการติดตามเสมือนว่าเราหยุด
อยู่กับที่
28. บางจุดยังขาดความสามัคคีในการทำงาน

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. ระบบพวกพ้อง และเล่นการเมือง
2. คนอยู่ในองค์กรก่อนไม่ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนมาทีหลัง อ้างข้าง ๆ คู ๆ แม้ว่าคนมาทีหลังมีคุณวุฒิ ประสบการณ์ความรู้ ความสามารถไม่ได้น้อยกว่าคนที่อยู่ก่อนเลย
3. ใช้ซึ่งความรักและรับผิดชอบในองค์กร, มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตัวและพรรคพวก
4. การทำงานที่เห็นแก่ตัวของบางคน
5. บุคลากรในองค์กรขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดความรักความสามัคคีในองค์กร การปฏิบัติงานร่วมกัน ได้รับความร่วมมือค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะงานในส่วนรวม
6. ควรมีการเคารพนับถือผู้อาวุโสให้มากกว่านี้ เพราะคนรุ่นใหม่จะเชื่อมั่นในตนเองสูง ทำให้ขาดตรงนี้ไปอย่างมาก พร้อมด้วยการแต่งกาย
7. ผู้อาวุโสในหน่วยงานมี มักจะไม่ชอบให้ผู้ด้อยอาวุโสแสดงความคิดเห็น หรือริเริ่มสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ พยายามจะปราบ ตีกรอบว่าทำอะไรได้ ทำอะไรไม่ได้ มีความรู้สึกแย่งแย็ก ไม่สามัคคีกัน ผู้ด้อยอาวุโสที่กล้าแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ถูกมองว่าเป็นตัวประหลาดหลายคนอยากเปลี่ยนแปลง อยากแสดงความคิดเห็นก็ไม่กล้า เพราะกลัวจะโดนว่า
8. ในการทำงานร่วมกันในกลุ่มใหญ่นั้นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรคือ บางครั้งยังคงต้องฟังผู้ใหญ่มากเกินไป เช่น บางคนความคิดล้าสมัย หรือไม่เหมาะสมจะใช้กับยุคสมัยนี้
9. เวลาประชุมไม่แสดงความคิดเห็น ชอบแสดงความคิดเห็นนอกห้องประชุม มีลักษณะการประนีประนอมมากกว่าความถูกต้อง ชอบพูดมากกว่าชอบทำ (วิพากษ์เก่งแต่ทำไม่เป็น)
10. ความใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีน้อยและใช้ระบบการทำงานแบบพนักงานเข้ามา ทำให้ความรับผิดชอบในกิจกรรมส่วนรวมร้อยละ
11. การสร้างเครือข่ายการทำงาน
12. การปลูกหญ้า การสร้างจิตสำนึกและวิชาชีพ

13. บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่ได้รับการแก้ไข หรือไม่มีการลงโทษให้เห็นเป็นรูปธรรม ไม่มีความกล้าทางจริยธรรมที่จะให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรในแนวทางที่เหมาะสม
14. เป็นวัฒนธรรมที่มีการทำงานแบบอิงระบบการเมือง หรือ มองกลุ่มของตนเองมากกว่าการมองภาพรวมที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและมหาวิทยาลัย
15. ขาดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ของสมาชิกในหน่วยงาน
16. พฤติกรรมความเชื่อบางอย่างไม่ควรเรียกว่าวัฒนธรรม เพราะไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา
17. ยังขาดบริษัทภิบาล (Corporate Governance) อยู่มากเนื่องจากไม่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซื่อสัตย์และมีการเล่นพวกพ้อง
18. เอาแต่พวกพ้องของตนเอง
19. อาจารย์ในสาขาวิชาไม่ค่อยเข้ามาทำงาน ถ้าวันไหนไม่มีสอนก็ไม่เข้ามาห้องทำงานเลย
20. องค์กรมีวัฒนธรรมแบบครอบงำ
21. คนส่วนใหญ่ยังมุ่งตนเอง
22. การไม่ทราบต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง
23. ไม่ค่อยมีใครจะเข้าใจต่างคนมีความคิดคนละอย่าง
24. ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีมากทำให้ไม่รู้สึกรับผิดชอบเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือบอกถึงปัญหาต่างๆ ได้
25. หากงานใดหรือกิจกรรม / โดยหากไรเกิดปัญหา ผู้บริหารมีการตำหนิอย่างรุนแรง และเห็นความผิดเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัว และหลีกเลี่ยงที่จะให้ความช่วยเหลือกิจกรรมหรือโครงการที่ไม่ใช่ของตนเองเนื่องจากกลัวความผิด
26. ผู้บริหารใช้พระเดชมากกว่าพระคุณในการปกครอง และบริหารงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเครียดและความเกรงกลัวความผิดในการทำงาน จึงไม่ชอบทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่ จึงเกิดการเกี่ยวกับทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่ เกิดวัฒนธรรมความเห็นแก่ตัว และการเอาตัวรอดในหน้าที่
27. วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

28. ด้วยความที่วิจัยในการทำงานใกล้เคียงกัน จึงทำให้ความนับถือเรื่องอาวุโสน้อยลง

3. ด้านค่านิยมในการปฏิบัติงาน

1. คุณภาพของบัณฑิตเป็นภาพลวงตา
2. ยึดความคิดเห็นของตนเองมากเกินไป
3. การทำงานเอาหน้า
4. บางครั้งบุคคลมักปฏิบัติงานแบบเช้าชาม – เย็นชาม ไม่มีการพัฒนา ไม่อุทิศเวลาให้ราชการ
5. คนทำงานดี เสริมสร้างงานก็มาเรื่อยๆ แต่พลาดนิดถูกตำหนิ คนทำงานช้านานไม่มา ส่งช้าก็ไม่ว่าอะไร
6. ขาดความสามัคคีกันในการทำงาน
7. วัตถุประสงค์สูง
8. ทำงานน้อย / ไม่ทำงาน แต่ต้องการเบิกเงิน / ค่าตอบแทน, เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน , เช้าชาม – เย็นชาม / สุกเอา – เผากิน
9. การแบ่งพรรคพวกในหน่วยงาน
10. การเอาหน้า
11. มองส่วนน้อยหรือข้อผิดพลาดของผู้อื่นโดยไม่ใช้ความยุติธรรมไตร่ตรองพิจารณาด้วยเหตุผล ทำให้คนที่อยากทำงานท้อใจ ถอดใจ
12. บุคลากรยังปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มศักยภาพของตนเองเท่าที่ควร, การทำงานยังมีระบบตัวใครตัวมัน งานเราฉันไม่ยุ่ง ไม่ใช่หน้าที่ฉันไม่ทำ
13. เชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไป ทำให้ไม่สนใจคนรุ่นหลัง หรือผู้อาวุโส อย่างน้อยทางด้านประสบการณ์จะมีมากกว่า
14. หัวหน้าพนักงานข้าราชการมักมีค่านิยม ไม่ยุ่งกับข้าราชการด้วยกัน หลีกเลี้ยงที่จะมอบหมายงานให้ผู้อาวุโส (ข้าราชการ) เนื่องจากคิดว่าคนกลุ่มนั้นจะทำงานหรือไม่ทำงานก็ยุ่งอะไรกับเขาไม่ได้ ไม่สามารถไปทำอะไรเขาได้ เลือกลงงานเฉพาะพวกที่อาวุโสน้อย ไม่ใช่ข้าราชการ ประกอบกับข้าราชการส่วนใหญ่ทำงานส่วนตัวเป็นหลัก ไม่มีจิตสำนึกที่จะทำงานส่วนรวมของคณะของมหาวิทยาลัย

15. งานบางครั้งผู้ใหญ่ไม่ค่อยสนใจเท่าไร แต่มักจะปล่อยให้อาจารย์น้อย ๆ ทำ ซึ่งจริง ๆ ก็ว่างกัน น่าจะทำให้เหมือน ๆ กัน เสมอภาคกัน
16. ทำงานไม่เต็มเวลา
17. องค์กรยังมีการลำดับสายงานที่ไม่เป็นลำดับขั้นตอน ให้ศักดิ์ศรีแต่ข้าราชการ และ พนักงานสายวิชาการเหนือสิ่งอื่นใด การเคารพเป็นสิ่งที่ถูกต้อง แต่ไม่ใช่แต่จะต้องไม่ได้ ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญในการทำงานร่วมกันทั้งหมด
18. คนมักเอาผลประโยชน์เป็นตัวตั้งไม่ได้เอางาน องค์กรเป็นตัวตั้ง ทำงานเอาหน้า คอยแต่ประจบ
19. ทำงานโดยหวังผลต่อตนเอง
20. การสร้างค่านิยม
21. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรบางท่านยังมีน้อย การยกย่องให้ ความดี ความชอบแก่ข้าราชการระดับล่าง หรือ เจ้าหน้าที่ควรปฏิบัติอย่างเสมอภาคและทั่วถึง
22. การปฏิบัติตนส่วนใหญ่ของบุคลากรมักจะไม่มองเป้าหมายของงานที่ชัดเจน เพียงแค่มีการปฏิบัติไปให้เสร็จสิ้นภารกิจเท่านั้น
23. รู้สึกแบ่งพรรคแบ่งพวกมีสูงมาก
24. ค่านิยมการทำงานที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานบางครั้ง ทำให้การแก้ปัญหา บางอย่างไม่น่าจะเกิดผล
25. มีเด็กขึ้นบ่อย
26. การทำงานเน้นค่านิยมแบบพวกใครพวกมัน
27. ความกระตือรือร้นในหน่วยงานไม่มี
28. มีความคิดแตกแยกกัน ผู้อาวุโสไม่ค่อยฟังความคิดเห็นของผู้น้อย
29. การทำงานยังบกพร่องอยู่
30. ภาระหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นไม่มีใครทำงานมากกว่าใคร ผู้บริหารควรเข้าใจในจุดนี้
31. ระบบการแบ่งพรรคแบ่งฝ่ายทุกหน่วยงานประสบปัญหาขาดความยุติธรรม ทั้งคนและงาน
32. ตัวอย่างดีทางการศึกษาและ ความเชื่อมั่นในตนเองทำให้เวลาปฏิบัติงานจะยึด ความคิดเห็นของตนเองมากเกินไป

4. ด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ)

1. บุคลากรไม่มีความรักใคร่สามัคคี แบ่งเป็นกลุ่ม คิดแต่จะล้มล้างกัน ไม่มีความเป็นมนุษยสัมพันธ์ ขาดหลักธรรมในการทำงาน ไม่มีจิตสาธารณะ
2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ค่อยดีนัก ผลการทำงานต่างกันได้ขึ้นเท่ากัน แล้วคนที่ทำมาก ทำดีก็จะถูกลืม เข้าระบบโชครต่อไป พุดตรง พุดจริง ทำถูกต้องแต่ไม่ถูกใจ ออกไปห่าง ๆ ได้ครับพี่ ดีครับท่าน, ถูกครับนาย มาเลย
3. ขาดประสบการณ์ในการทำงาน
4. วิสัยทัศน์ในการทำงาน ที่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นหลัก ไม่เปิดกว้างรวมถึงการปิดกั้นโอกาสในการทำงานเพื่อสถาบันองค์กรและสังคม ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานถดถอย การกีดกันความก้าวหน้าทางวิชาการ
5. ความขัดแย้ง และไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์กร, การไม่รู้จักหน้าที่ของบุคลากรบางคน
6. การที่ผู้บริหารมองไม่เห็นในบางอย่างของบุคลากร ที่มีบางคนทำงานตั้งใจในทุกระดับของการบริหาร
7. การทำระบบสารสนเทศมาในการตัดสินใจในการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำมาก ในทุกระดับของการบริหาร
8. การแก้ที่ต้นทาง คือ คนเท่านั้น แล้วทุกอย่างแก้ได้เอง
9. สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานไม่ปลอดภัยและไม่ได้รับความสนใจจากห้องรับมิดชอบของมหาวิทยาลัย คือ บ่อน้ำบาดน้ำเสีย ของโรงอาหารติดกับห้องเรียน ทำให้มีการระเหยของสารเคมีการบ่อน้ำบาด กลิ่นเหม็น และทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษาเกิดอาการที่แสดงออกทางผิวหนัง มากน้อยต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นปัญหามานาน แต่ไม่ได้รับการสนใจจะแก้ไขของมหาวิทยาลัยอีกทั้งไม่สามารถย้ายสถานที่เรียนได้เพราะเป็นห้องปฏิบัติการ (ได้มีการบันทึกร้องเรียนทุกวิถีทางไปยังมหาวิทยาลัยแล้ว)
10. ไม่มีแม่ค้ามาขายอาหาร น้ำไฟ ไม่ดี
11. ด้านการศึกษาประกอบการปฏิบัติงาน การเรียนต่อที่สูงขึ้น และไม่มี การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง
12. ความร่วมมือกับผู้ร่วมงาน / ต่อบริษัท

13. จะทำอะไรก็รีบทำไม่ใช่ลั้งเล ทำงานอย่างนี้ตามเขาไม่ทันหรอก ทุกวันนี้ไม่เป็นไปตามสบาย
14. การมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม จะทำให้จะต้องแบ่งเวลาภาระที่ได้รับผิดชอบงานบางอย่าง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
15. วัฒนธรรมแห่งการตอบแทนยังสร้างปัญหา
16. ฝากให้หน่วยงานและสังกัดต่าง ๆ ได้รับความรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน
17. ความแตกต่างบุคลากรที่อยู่ในโครงสร้างและไม่อยู่ในโครงสร้างเห็นได้ชัดเจน
18. ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ไม่มี
19. ความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร บุคลากรที่เข้าครอบครองโครงสร้าง บุคลากรที่ยังไม่เข้าครอบครอง ยังมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด
20. ในการปฏิบัติงานทุกอย่างสามารถเกิดปัญหาขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรที่จะทำ ความเข้าใจมากกว่าที่จะรอรับผลสำเร็จของงานเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึง กระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จเท่านั้น
21. ที่ไหนมีงานหรือองค์กรที่นั้นย่อมมีปัญหาในหน่วยงาน มีความขัดแย้งระหว่างบุคคล
22. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงาน

1. ด้านกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน
 1. คิดเรื่องใหญ่ ๆ แต่ปฏิบัติให้เป็นเรื่องเล็ก
 2. ด้วยวิสัยทัศน์ที่ใกล้เคียงกัน จึงทำให้ความนับถือตามลำดับอาวุโสน้อยลง
 3. ควรมีความสามัคคีกันมากกว่านี้
 4. ควรมีการกำหนดแผนการประชุมให้ชัดเจน จะได้ใช้เวลาคุ้มค่า
 5. ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เข้มงวดมากขึ้น เพื่อความปลอดภัยในการดูแลนักเรียน ทั้งเรื่องระเบียบวินัย การทำหน้าที่เวรประจำชั้น ระเบียบปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างต่อบุคลากรอื่นและนักเรียน และผู้ปกครองที่มาติดต่อ
 6. การดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกันจะได้สามัคคีกันมากกว่านี้

7. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีสื่อที่ทันสมัย มีสิ่ง/แรงจูงใจ ให้บุคลากรรักการทำงาน เป็นต้น
8. ทุกคนต้องตระหนัก และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ หากมีความบกพร่อง มีการตักเตือน บทลงโทษที่ชัดเจน
9. ควรมีช่องทางในการเสนอแนะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่หลากหลาย เช่น ตั้งกระทู้ใน Internet ผู้แสดงความคิดเห็นด้านการบริหาร เป็นต้น
10. ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีความสำคัญต่อหน่วยงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีความเห็นอกเห็นใจในภาระหน้าที่ที่แตกต่างกัน
11. ควรมีการจัดให้มีคนงานเพิ่มขึ้นตามภาระงาน
12. ควรให้มีแผนที่ชัดเจนว่าในอนาคตสิ่งที่ทำอยู่จะไม่ถูกรื้อถอนหรือเปลี่ยนแปลง
13. ควรปรับให้มีความแพร่กระจายความเหมาะสมกับความสามารถของคนในการทำงาน
14. การให้อาจารย์หันมาเข้าใจหน้าที่ของตนให้มากขึ้นว่าระบบการทำงานของสถาบันนี้เป็นอย่างไร
15. ปรับปรุงห้องเรียนให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการสอนของอาจารย์
16. มหาวิทยาลัยควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้เห็นแนวทางในการทำงานเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องทำเป็นตัวอย่างให้ได้และเป็นรูปธรรม
17. สนับสนุนให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในรายวิชาที่รับผิดชอบสอนทุกปี
18. ทำงานโดยมีการระบุเวลาเสร็จแน่นอน
19. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและบุคลากรควรมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ ลดขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อขออนุมัติและผู้บริหารควรเอาใจใส่สนับสนุนอย่างเต็มที่
20. ควรทำทุกวิถีทาง เพื่อให้คนเข้าถึงธรรมชาติของพระพุทธเจ้า เพียงแต่ไปนั่งมองตัวเองพิจารณาตัวเอง และเรียนรู้ตัวเองไม่เอาเปรียบสังคม เพียงเท่านั้นองค์กรก็พัฒนาได้ไกลแล้ว
21. ปรับเปลี่ยนระเบียบให้คล่องและทันสมัยมากขึ้น

22. กระจายงานให้ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ และให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ยุติธรรม คนทำดีได้ดี คนไม่ทำก็ไม่ควรได้ ทุกวันนี้ระบบประเมินแย่มาก ไม่ส่งเสริมคนดี ประเมินตามน้ำ

23. ควรมีการปรับกระบวนการที่ดีในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบเพื่อการนำไปสู่มาตรฐานของการทำงาน

24. ไม่ค่อยฟังเหตุผล

25. ควรทำงานให้เป็นระบบ มีการประชุมวางแผนร่วมกันให้ชัดเจน

26. แก้ตามปัญหา

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

1. Good Governance

2. ควรมีการเคารพนับถือผู้อาวุโส

3. ควรมีการคงสภาพขององค์กรไว้และมีการเปิดใหม่ให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนผู้นำขององค์กร

4. เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ควรช่วยกันหาทางแก้ไขมากกว่าใช้มาตรการหาตัวผู้ผิดมาลงโทษ เพราะการทำงานเป็นธรรมชาติที่จะมีข้อผิดพลาดบ้าง การใช้วิธีประนีประนอม ผู้บริหารควรชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขอย่างมีเมตตา และเห็นใจผู้ปฏิบัติงานบ้าง การใช้มาตรการที่เข้มงวด เจ็บขาด ไม่ใช่วิธีการทำงานที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีความสุข

5. ผู้บริหารควรแจ้งด้วยวาจาก่อน ด้วยถ้อยคำที่ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงไม่เกรงกลัวความผิด จะเกิดสภาพถ้อยทีถ้อยอาศัย มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลในหน่วยงาน

6. “หลักธรรมภิบาล” ที่แท้จริง

7. ควรให้มีการอบรมให้ความรู้ เรื่องคุณธรรมบ้าง

8. ให้หน่วยงานต้นสังกัด รับรู้ปัญหาแล้วค่อยลงชี้ขาดปัญหา

9. หาวิธีที่ฝังจิตสำนึกสาธารณะ

10. ความปฏิบัติแบบร่วมคิดร่วมทำ

11. ควรกำหนดข้อบังคับให้อาจารย์มาทำงานโดยเฉพาะวันที่ไม่มีการสอน โดยไม่ใช้วิธีการเซ็นชื่อที่คณะ ฯ เพราะระบบนี้ใช้ไม่ได้ผลกับคนที่ต้องการหลบเลี่ยงงาน

12. ทุกคนรู้จักหน้าที่ของตน ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ เปิดใจยอมรับผู้อื่น

13. ผู้บริหารควรมีความเกรงกลัวและสะดุ้งต่อบาป ความไม่ซื่อสัตย์ และการเอารัทธาเปรียบเชิงนโยบาย ถ้าคนกลัวผลของการทำชั่วก็จะมีไม่มีการทำชั่วเกิดขึ้น ธรรมชาติก็จะเกิดกับองค์กร
 14. มีกิจกรรมเสริมความรู้สึกร่วมกันของทุกคนในองค์กรในลักษณะที่เป็นนันทนาการ เพิ่มมากขึ้น
 15. ควรเลือกผู้นำองค์กรในทุกระดับจากบุคคลที่มีความเหมาะสม และทำงานด้วยความเสียสละแก่ส่วนรวมอย่างแท้จริง
 16. ควรมีการลงโทษหรือดำเนินการให้บุคลากรที่ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมได้แก้ไขตนเอง
 17. สร้างวัฒนธรรมตามแบบลักษณะของทางล้านนาและขนบธรรมเนียมของชาวพุทธ
 18. สร้างเครือข่ายการทำงานประสานกัน
 19. ควรมีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยร่วมกันทำเพื่อสร้างความผูกพัน ความสามัคคี
 20. หากเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม องค์กร ควรจะมีความเป็นประชาธิปไตย ในเรื่องการแสดงความคิดเห็นไม่แบ่งชั้น วรณะ อายุ ควรให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อที่องค์กรจะได้รับประโยชน์สูงสุด
 21. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ผู้อาวุโสเปิดใจกว้างรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รับมุมมองใหม่ ๆ จากผู้ที่มีมุมมองแตกต่าง ไม่ทำตัวเป็นผู้ใหญ่แล้วพูดกันซึ่ง ๆ หน้า ไม่ว่าจะกันลับหลังจริงใจต่อกัน มหาวิทยาลัยได้พัฒนาทันทีไม่ต้องรอให้คนบางกลุ่มเกษียณอายุ
 22. ควรมีการหามาตรฐานในการปลูกฝัง/ ความรักในสถาบัน/องค์กรและความรับผิดชอบ ควรมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้อง ยึดหลักความมีศีลธรรมจรรยา และความเสมอภาคเป็นหลัก ยึดเหตุผล
3. ด้านค่านิยมในการปฏิบัติงาน
1. คุณภาพของผลผลิต ลิขิตคุณค่าสถาบัน
 2. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เพื่อสลายกลุ่มที่แบ่งพรรคแบ่งพวก
 3. ไม่อิจฉาริษยาให้ร้ายป้ายสีกัน
 4. พิจารณาคนจากผลงาน ไม่ใช่ความสนิทสนมกับผู้บริหาร

5. นำส่วนดีของทุกคนมารวมกัน เพื่อหาจุดแข็ง ซึ่งทุกคนก็มีส่วนดีที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน
6. กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่องค์กรสถาบันก็จะปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
7. วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นอย่างไร ควรปฏิบัติแบบนั้น 'ไม่ควรปฏิบัติแตกต่างจากหน่วยงานอื่น เช่น เวลาในการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนความเห็นอก เห็นใจ และเข้าใจกันให้มากกว่านี้
8. การจัดให้มีการสัมมนาบ้างเป็นบางครั้ง
9. ควรมีการอบรมปรับค่านิยมในการทำงาน และวางระบบงานให้เหมาะสมกับ เวลา และผู้ปฏิบัติงาน
10. ควรให้ความสนใจอย่างเท่าเทียมกัน
11. อยากให้มีความยุติธรรมในการทำงานมากขึ้น
12. สร้างค่านิยมที่จะนำไปสู่การมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร เพื่อความมีศักดิ์ศรีขององค์กร ในสายตาของสังคม
13. ควรใช้กลไกของการประกันคุณภาพเข้ามาช่วยในการปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็น รูปธรรม และเป็นระบบครบวงจร
14. ควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรที่เสียสละและทำงานโดยมุ่งทำเพื่อส่วนรวม และ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกมิติ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างทั่วถึง
15. สร้างค่านิยมแก่บุคลากรให้รักที่ทำงาน รักมหาวิทยาลัย เปรียบเสมือนบ้านหรือ ครอบครัวตนเอง
16. การคำนึงผลต่อส่วนรวมขององค์กร
17. ฝึกให้ทุกคนมีศีลและมีธรรม น่าจะช่วยให้องค์กรพัฒนาขึ้นได้
18. จัดตั้งองค์กรสายงานมาแล้ว การดำเนินงานควรเป็นลำดับ ปรับเปลี่ยนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรให้คุณค่าทุกคนเท่าเทียมกัน
19. บุคลากรทุกประเภททั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้สแกนลายนิ้วมือ เพื่อ บันทึกเวลาทำงานแทนการเซ็นชื่อ
20. อย่าเปรียบเทียบ อย่าเอาอายุมาเป็นเกณฑ์ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกัน หากมีหน้าที่อะไรในการปฏิบัติงานก็ควรได้รับมอบหมายเหมือนกัน ในฐานะที่เป็นอาจารย์คนหนึ่ง

21. ไม่ควรแบ่งแยกผู้ได้บังคับบัญชา ออกเป็นกลุ่มข้าราชการกับกลุ่มที่ไม่ใช่ข้าราชการ แล้วปฏิบัติแบบแบ่งงาน Double standard
 22. ควรกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบและสร้างนิสัยการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายของงานเพื่อคุณภาพในการทำงานที่ดี
 23. ช่วยกันลดละวันละนิดไปสู่ความพอดี ความพอเพียงตามอัตภาพ เผยแพร่ผู้รู้ น้อยและให้เข้าใจคำว่าเศรษฐกิจพอเพียง ปลุกฝังให้เยาวชนเข้าใจและตระหนักนำไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้
 24. ทุกคนต้องสามัคคีกัน ถ้าขัดแย้งกันเรื่องอื่นไม่เกี่ยวกับงานจะทำให้งานที่มีผลลัพธ์ที่ไม่ดี
 25. ควรอบรมและส่งเสริมจิตสำนึกในการทำงาน
4. ด้านอื่น ๆ
1. ผู้บริหารควรเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด
 2. ควรมีคุณธรรม จริยธรรม
 3. ควรสำนึกในตนเอง
 4. ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง
 5. การแก้ไขสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในการเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วนหนึ่งแต่ที่สำคัญคือ ความมีคุณธรรม จริยธรรมในตัวของบุคคลนั้น ซึ่งเราไม่สามารถไปแก้ไขอะไรให้เขาได้ นอกจากความสำนึกในตัวเอง
 6. ปัจจุบันอะไร ๆ ก็เงิน และเมื่อเป็นแบบนี้ทุกคนจะทำงานเพื่อเงินไม่ใช่องค์กร ควรมีการพูดคุยและหาหนทางแก้ไข
 7. เราต้องใช้ความอดทน มีสติอย่างมากในการควบคุมอารมณ์ ปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานที่หลากหลาย จึงจะอยู่ได้อย่างสงบสุข
 8. การให้แรงเสริม แรงจูงใจ
 9. เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค หรือ ข้อผิดพลาดในการทำงาน “มาตรการลงโทษ” ไม่ใช่การแก้ปัญหา แต่มันคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจในการทำงาน เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรให้คำแนะนำ และร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันมากกว่าที่จะให้เป็นความผิดของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น
 10. ควรปรับความชัดเจน ลดความซับซ้อนของปัญหา

11. มีการปรับเปลี่ยนการให้ผลตอบแทน
12. ควรให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานในทุกมิติ ทุกอย่างทุกงานอย่างทั่วถึง ไม่ควรเลือกปฏิบัติในการทำงานเฉพาะบุคคลที่ชอบพอ หรือพรรคพวกเท่านั้น ควรให้ความร่วมมือต่อองค์กร / ผู้บริหารองค์กรด้วยความเต็มใจและเสียสละ
13. ในขณะที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรเรียนต่อ เพื่อเพิ่มเติมวุฒิการศึกษา แต่จบแล้วบุคลากรบางคนต้องใช้นี้ในการศึกษา และก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนวุฒิและหน้าที่การงานได้
14. การปฏิบัติให้เต็มความสามารถของตนเอง มีเป้าหมายของการดำเนินงาน
15. มหาวิทยาลัยควรจะทำให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สภาพแวดล้อมที่นักศึกษาต้องทำกิจกรรม โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน ไม่ควรอยู่ภายใต้ความเสี่ยงต่อชีวิต เพราะมีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
16. คิดว่าเมื่อทำแบบประเมินนี้แล้ว จะแก้ปัญหาได้หรือ ที่ผ่านมาก็ทำเพียงเพื่อจะรู้เมื่อรู้แล้วก็เท่านั้นเอง การจะแก้หรือเปลี่ยนแปลงอะไรต้องใช้ความเพียรอย่างมาก และวิธีที่จะให้ได้ก็คือ ทำอย่างไรจะให้ศีลธรรมซึมเข้ามาในจิตสำนึกของคนและเด็กโง่คนอื่น แต่ให้หันมามองตนเองและแก้ที่ตนเอง ถ้าทุกคนทำได้อย่างนี้จะไม่มีปัญหาอะไรให้แก่อีกต่อไป
17. ลงทุนด้านระบบ MIS และฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกระดับการบริหาร
18. ควรจัดวิทยุทัศน์ให้เป็นระบบและเปิดกว้างโดยการทำงานต้องเอื้อประโยชน์เวลาหรือเงินทุนให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ที่มีผลต่อสถาบันและสังคม, ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานพร้อมด้วยการปฏิบัติจริงให้เห็นผลเป็นรูปธรรม การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างสูงสุด หากงานนั้นหรือสิ่งงานนั้นถูกต้อง และยังผลประโยชน์แก่สถาบัน/สังคม
19. การทำงาน, เรียน เพิ่มเติมขึ้นเพื่อให้มาเติมเต็มในส่วนของสิ่งที่ขาดประสบการณ์
20. เมื่อมีการประชุมใหญ่ น่าจะมีผู้นำที่คอยแนะนำสั่งสอน หรือไม่ก็ให้พระที่ท่านมีความรู้มาบรรยายให้ฟัง อย่างน้อยจะเป็นการกระตุ้นจิตสำนึกที่ดีของคนได้ไม่มากนักน้อย น่าจะมีการพบปะระหว่างหน่วยงานบ้าง หากิจกรรมให้ทำร่วมกันให้มากขึ้น



บรรณานุกรม

- ก.พ., สำนักงาน. (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** : เอกสารประกอบการประชุม เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 ม.ค. 48.
- กานดา พูนลาภทวี. (2539). **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ : พิสิษฐ์เซ็นเตอร์.
- กันยา เพิ่มพล.(2541). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- เกศินี หงส์นันท์. (2518). **การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2546) **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550)**. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธา
- คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารและมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย.(2546). **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**, กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหาร
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2546). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). **ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ**, กรุงเทพฯ : เสมาธรรม
- คำนึ่ง นกแก้ว. (2523). **ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2525). **สถิติเพื่อการวิจัย**, กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- ณัฐสิทธิ์ วงศ์ตลาด. (2544). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน จังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ตระกูล สุวรรณดี. (2538). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

ถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน. (2540). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัย**

อาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ธีระ วีระธรรมสาริต. (2532). **ความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้า**

แผนก/ เทียบเท่าของเครื่องซีเมนต์ไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธีรพล คุปตานนท์, ร.ต.ท. (2530). **ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของ**

พนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นวรรตน์ เดชพิมล. (2538). **ความพึงพอใจของนิสิตปริญญาโทสาขาไทยคดีศึกษาที่มีต่อการ**

บริการของศูนย์สารนิเทศอีสาน สิรินคร สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ในปีการศึกษา 2537. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ .กรุงเทพฯ: สถาบัน**

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

บุญชม ศรีสะอาด. (2538). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. กรุงเทพฯ : สุวีริยา สาส์น**

ประคอง กรรณสูต. (2525). สถิติเพื่อการวิจัย : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, กรุงเทพฯ

ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์. (2536). จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. (2548). สมรรถนะของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพฯ

พงษ์สวัสดิ์ พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2537). การศึกษาประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

สกลนคร วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2546). คู่มือประกันคุณภาพการศึกษา. เชียงใหม่: ,มหาวิทยาลัย

ราชภัฏเชียงใหม่

_____. (2548). **ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่**

_____. (2548). **สารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2548 เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย**

ราชภัฏเชียงใหม่

_____. (2548). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ.2548. เชียงใหม่:**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

- ยงยุทธ สิมมา. (2542). **ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี** รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
ราชกิจจานุเบกษา.(2547).**พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.**
เรื่องเดช วงศ์หล้า.(2547).**ประมวลประวัติผลงานและแนวคิดในการบริหารมหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธ์. (2533). **การวัดทัศนคติเบื้องต้น**, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2536). **เทคนิควิจัยทางการศึกษา** : พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- วุฒิชัย ไส้มาบุตร, พ.ต.ต. (2536). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธร 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท วีวีฟิล์มและไซเท็กซ์
_____. (2542). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแห่งโลกธุรกิจ.
_____. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท วีวีฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์
- สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2539). **สถิติประยุกต์เพื่อการวิจัย**. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ลัยขอนแก่น
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2533) **ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะออกจากองค์กร : ศึกษากรณี
สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : คณะสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ . (2521). **การพัฒนาองค์กรและจูงใจ**. กรุงเทพฯ : ดวงกลม.
- สมโภชน์ เชื้อมสุภาษิต. (2536). **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.ร. (2545). **วิสัยทัศน์และการปรับเปลี่ยน
กระบวนการทัศน์ในการบริหารราชการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพลสแอนด์กราฟิค จำกัด
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.(2543).**รายงานประเมินตนเอง**.เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). **โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลระบบบริหารแผนพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร
และบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
สุรชัย ชินโย. (2540). **9 มุมมองทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- สุพัตรา โอฟาร์บัณฑิต. (2539). **การสร้างแบบทดสอบวัดความถนัดทางทันตภิบาล.**
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อมรา พงศาพิชญ์.(2541).**วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์: วิเคราะห์สังคมไทยแบบ
 มนุษยวิทยา.**กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัศยาพร สุวรรณภฎ. (2541). **ความพึงพอใจในงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ กรมคุม
 ประพฤติกระทรวงยุติธรรม.** วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อำนาจ เตชะสุข. (2533). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 พลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 7** วิทยานิพนธ์ปริญญา
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2533). **การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน
 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.** วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อินทรา ปัทมินทร. บรรณารักษกร. (2544). **หนังสือคู่มือสำหรับผู้บริหาร : สถานที่ทำงานน่าอยู่น่า
 ทำงาน (ด้านการสร้างเสริมสุขภาพจิตในการทำงาน).** กรมสุขภาพจิต กระทรวง
 สาธารณสุข นนทบุรี : รุ่งเรืองศิลป์การพิมพ์
- Banard ,Chester . (1956). *The Function of the Executive.* Cambridge. Mass : Harvard
 University Press.
- Bandura, A. (1977). Self – efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change.
Psychological Review. 84 : 191 – 215.
- Bandura, A. (1982). Self – efficacy mechanism in human agency. *American
 Psychologist.* 37 : 122 – 147.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self – efficacy theory.
Journal of Social and Clinical Psychology. :4 : 359 – 373.
- Blum, M.L. & Naylor, J.C. (1968). *Industrial psychology : Its theoretical and social
 foundations.* New York : Harper & Row.
- BOLA. (2004). Organization Culture. Access : [http://www.brunel.ac.uk/~bustcfg/
 bola/culture/culture.html](http://www.brunel.ac.uk/~bustcfg/bola/culture/culture.html) Access : date: July 16
- Deal and Kennedy . (1991). *Corporate Culture.* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

- Draft, R.L. (2004). Organizational culture. Access : <http://www.mapnp/library/org/culture/culture.htm> Access : date: July 16
- Evans, Rj.(1989). Albert Bandura : The man and his ideas – A dialogue. New York : Praeger.
- Herzberg, Frederick and the others. (1959). **The Motivation to Work**. New York : McGraw – Hill Book Company.
- Hofstede, G.H. (1991). **Cultures and organizations : Software of the mind**. London : McGraw – Hill
- Luthans, F., **Organizational Behavior** (1998). India. Thomson.
- March ,R.M.,and H Mannari. (1977). **Organization Commitment and yummier : A production study**. Administrative Science Quarterly 22 .
- Mintzberg, 4. (1991). **The effective organization : Forces and Forces and forms**. Management Review Association, Winter : 54 – 67
- Parker and Oglesby. (1972). **Methods improvement for construction managers**. McGraw-Hill (New York).
- Schwarzer, Ralf & Jerusalem, Mathaia. (1993). **The general perceives Self – Efficacy Scale (English version)**.
- Sheildon, Mary E. (1971). **Investment and involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization**. Administrative Science Quarterly, 12 (March 1987): 18-45.
- Sidney Sheldon. (1997). **The Best Laid Plans**. United State: Hardcover.
- Smith. (1965). **Psychology of industrial behavior**. New York: McGraw Hill.
- Steers. (1977). **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company, Inc.



ภาคผนวก

แบบสอบถามวิจัย เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

คำชี้แจง

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ได้กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติราชการ เป็นกลยุทธ์ศาสตร์หนึ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จึงได้จัดทำแบบสอบถามชุดนี้ขึ้น เพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบราชการของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกท่าน ได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริงในสภาพของท่าน โดยผู้วิจัยจะขอเก็บเป็นความลับ ทั้งนี้เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อย่างแท้จริงต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

- 2.1 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการทำงาน
- 2.2 การรับรู้ความสามารถตนเอง
- 2.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใน

การปฏิบัติงาน

- 2.5 ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1.1 เพศ

- () ชาย () หญิง

1.2 อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี 26 – 35 ปี 36 – 50 ปี มากกว่า 50 ปี

1.3 สถานภาพ

โสด สมรส หย่า หม้าย

1.4 วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.5 ตำแหน่ง

ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ

1.6 สังกัด

ครุศาสตร์ เทคโนโลยีการเกษตร มนุษย์ศาสตร์ วิทยาการการจัดการ
 วิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย โรงเรียนสาธิต วิทยาลัยแม่ฮ่องสอน
 วิทยาเขตสะลวงซ์เหล็ก สถาบันภาษา สถาบันวิจัย สำนักงานอธิการบดี
 สำนักมาตรฐาน สำนักวิทยบริการ สำนักส่งเสริมวิชาการ

1.7 ประสบการณ์การทำงาน

1 - 5 ปี 6 – 10 ปี 11 -15 ปี
 16 – 20 ปี 21 – 30 ปี มากกว่า 30 ปี

1.8 ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

สายวิชาการ สายสนับสนุน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการทำงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ท่านปฏิบัติ งานในฐานะเป็นบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|--|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1. | มุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ได้ผลดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่อย่างสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร | | | | | |
| 2. | ตั้งใจและให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | | | | | |
| 3. | ชวนชวน สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อนำประสบการณ์มาใช้พัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 4. | ครองตนและปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักแห่งวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว | | | | | |
| 5. | ตั้งใจทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หรือผู้นำทีมสามารถสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีมได้ | | | | | |
| 6. | มีความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดหลักทฤษฎี ฯลฯ แล้ววิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ | | | | | |

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 7. | สามารถคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบแนวคิด | | | | | |
| 8. | ตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวโดยมีเจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นให้ได้ผลตามเป้าหมายมากกว่าจะปฏิบัติตามหน้าที่ | | | | | |
| 9. | กำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ | | | | | |
| 10. | สนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมาประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ | | | | | |
| 11. | ตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดี | | | | | |
| 12. | สามารถรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝงตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อ | | | | | |
| 13. | สามารถประยุกต์ใช้อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง | | | | | |
| 14. | สังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ อย่างสร้างสรรค์ | | | | | |
| 15. | 1. พยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้นได้ | | | | | |

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 16. | ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจน วิจารณ์ญาณ การตัดสินใจของคนที่ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย | | | | | |
| 17. | สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 18. | มีความสามารถในการสื่อสารทั้งหลักการพูดและการเขียนโดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อหว่านล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่นให้สนับสนุนความคิดของตนได้ | | | | | |
| 19. | มีภาวะผู้นำ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| 20. | ซาบซึ้งในงานศิลปะเห็นคุณค่าของงานศิลปะ ตลอดจนสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานของตน | | | | | |

ส่วนที่ 2.2 เป็นแบบประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเอง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับการรับรู้ของท่านเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอุปสรรค
เพื่อสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|--|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1. | ข้าพเจ้าสามารถจัดการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 2. | ข้าพเจ้าพยายามที่จะทำในสิ่งที่ต้องการอย่างถูกต้องและยุติธรรม | | | | | |
| 3. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นการยากมากที่จะตัดความต้องการในการทำสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว | | | | | |
| 4. | ข้าพเจ้ามั่นใจว่าสามารถจัดการกับงานที่ไม่คาดคิดได้อย่างเรียบร้อย | | | | | |
| 5. | ข้าพเจ้ามีเครือข่ายที่ช่วยในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างรอบคอบ | | | | | |
| 6. | ข้าพเจ้าสามารถแก้ไขปัญหาก็ ถ้าขอมลงทุนในสิ่งที่จำเป็น | | | | | |
| 7. | ข้าพเจ้าสามารถสงบได้แม้ต้องเผชิญกับปัญหา | | | | | |
| 8. | ข้าพเจ้ามักหาทางออกได้เสมอเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา | | | | | |
| 9. | ข้าพเจ้าสามารถแก้ไขปัญหาก็ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ | | | | | |

ส่วนที่ 2.3 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านต่อการปฏิบัติงาน

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1. | ข้าพเจ้าชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน | | | | | |
| 2. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถของตน | | | | | |
| 3. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานหนักมากเกินไปจนไม่มีเวลาพักผ่อน | | | | | |
| 4. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานซ้ำซากจำเจ | | | | | |
| 5. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสนใจในทุกข์สุขของข้าพเจ้า | | | | | |
| 6. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการทำงาน | | | | | |
| 7. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการทำงาน | | | | | |
| 8. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่านักศึกษาหรือผู้มาติดต่อกับตนเองได้รับความพอใจ | | | | | |
| 9. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของหน่วยงาน | | | | | |
| 10. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน | | | | | |
| 11. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าพอใจในกฎระเบียบของหน่วยงาน | | | | | |
| 12. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน | | | | | |
| 13. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าหน่วยงานให้การดูแลครอบครัวของตนเอง | | | | | |
| 14. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เพียงพอที่จะดูแลครอบครัว | | | | | |
| 15. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าวิตกกังวลปัญหาทางบ้านในขณะที่ทำงาน | | | | | |

| ที่ | สมรรถนะในการทำงาน | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 16. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าครอบครัวอยู่กันอย่างมีความสุข | | | | | |
| 17. | ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการที่สถานทำงานมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน | | | | | |
| 18. | ข้าพเจ้ารู้สึกปลอดภัยขณะทำงาน | | | | | |
| 19. | ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจในความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน | | | | | |
| 20. | ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขเมื่อได้มาทำงานในปัจจุบัน | | | | | |

ส่วนที่ 2.4 ความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

ข้อนี้ไม่มี ถูก หรือ ผิด แต่เป็นการแสดงความรับรู้ของท่านที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในการปฏิบัติราชการเท่านั้น ขอให้ท่านตอบความเป็นจริงที่ท่านมีต่อข้อความ แต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โปรดตอบทุกข้อ

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|--|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) | | | | | |
| 1.1 บางครั้งการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพก็ไม่สามารถช่วยท่านประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 1.2 เพื่อนร่วมงานของท่านยกย่องว่าท่านเป็นคนหนึ่งที่อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าที่จะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง | | | | | |
| 1.3 การใช้เวลาปฏิบัติราชการเพื่อกิจการส่วนตัวถือเป็นการคอร์รัปชันอย่างหนึ่ง | | | | | |
| 1.4 ท่านเชื่อว่าค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน | | | | | |
| 1.5 ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่สามารถให้การช่วยเหลือผู้มารับบริการได้สำเร็จ | | | | | |

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|--|-----------|-----|---------|------|------------|
| 1.6 ท่านชอบศึกษาการทำงานในหน่วยงานและสะสมความรู้ในงานจนสามารถถ่ายทอดการทำงานให้ผู้ร่วมงานได้ดี | | | | | |
| 2. ความตั้งใจในการทำงาน (Activeness) | | | | | |
| 2.1 ท่านพยายามทำงานให้เสร็จทันเวลา | | | | | |
| 2.2 ท่านไม่รู้สึกลำบากใจที่ต้องปฏิบัติงานเกินเวลา | | | | | |
| 2.3 ท่านรู้สึกเครียดที่ต้องทำงานโดยไม่รู้จักจบสิ้น | | | | | |
| 2.4 ท่านชอบทำงานยาก ๆ ที่ท้าทายแม้ว่าจะมีความเสี่ยงกับความล้มเหลว | | | | | |
| 2.5 ท่านรู้สึกว่าตนเองพร้อมที่จะให้บริการที่ดีและแก้ไขปรับปรุงงาน | | | | | |
| 2.6 ท่านทำงานที่รับมอบหมายทุกชิ้นด้วยความตั้งใจ | | | | | |
| 2.7 แม้ว่าจะงานจะยุ่งยากท่านก็ไม่ย่อท้อ | | | | | |
| 2.8 จะปฏิเสธงานที่รับมอบหมายไม่เกิดประโยชน์ต่อท่าน | | | | | |
| 3. มีศีลธรรมและคุณธรรมในการทำงาน (Morality) | | | | | |
| 3.1 ท่านสามารถเข้าใจผู้อื่นเห็นว่าอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม | | | | | |
| 3.2 ท่านยอมรับว่าทุกคนต่างก็มีความสามารถที่จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ | | | | | |
| 3.3 ท่านคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ | | | | | |
| 3.4 ท่านสามารถอดทนต่อความคิดและพฤติกรรมที่ไม่คุ้นเคยและหลากหลายได้ | | | | | |
| 3.5 ท่านบ่อยครั้งที่ต้องบอกให้หัวหน้าทราบถึงพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานบางคน | | | | | |
| 3.6 ท่านรู้สึกว่าได้ดำรงตนเป็นคนดี มีศีลธรรมและคุณธรรม | | | | | |

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 3.7 ท่านเปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 3.8 ท่านประเมินบุคคลและเหตุการณ์ตามอารมณ์และความรู้สึก | | | | | |
| 4. มีการเรียนรู้และปรับตัวได้ทันโลกทันต่อสิ่งท้าทาย (Relevancy) | | | | | |
| 4.1 ท่านนำทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการปรับปรุงงาน | | | | | |
| 4.2 ท่านพยายามคงไว้ในสิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม | | | | | |
| 4.3 ท่านใฝ่รู้และติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทุกรูปแบบ | | | | | |
| 4.4 ท่านรู้สึกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานช่วยให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น | | | | | |
| 4.5 ท่านคิดว่าได้พัฒนางานราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน | | | | | |
| 4.6 ท่านคิดและทำงานโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงเป็นระบบ | | | | | |
| 4.7 ท่านชอบสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ | | | | | |
| 4.8 ท่านใช้ข้อมูลเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ | | | | | |
| 5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพงาน (Efficiency) | | | | | |
| 5.1 ท่านพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 5.2 ท่านผลงานของท่านได้รับการประเมินและจัดอยู่ในระดับมาตรฐาน | | | | | |
| 5.3 ท่านสามารถช่วยให้หน่วยงานลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน | | | | | |
| 5.4 ท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยินดีเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ | | | | | |

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 7. มีน้ำใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติ | | | | | |
| 7.1 ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกว่าจะต้องปกป้องตนเอง | | | | | |
| 7.2 ท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน | | | | | |
| 7.3 ท่านกล้าท้วงติงเมื่อพบว่าผู้ปฏิบัติงานทำไม่ถูกต้อง | | | | | |
| 7.4 ท่านชอบทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพราะทำให้มีเพื่อนมากขึ้น | | | | | |
| 7.5 ท่านสนใจเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | |
| 7.6 ท่านให้บริการด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ทุกคน | | | | | |
| 7.7 ท่านขอให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันคิด ร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกันอยู่เสมอ | | | | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | | | | | |
| 8.1 พยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด | | | | | |
| 8.2 เปรียบเทียบผลงานกับผลสำเร็จทุกครั้ง | | | | | |
| 8.3 ประเมินความก้าวหน้าและคุณภาพของงานเป็นระยะๆ | | | | | |
| 8.4 รายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ | | | | | |
| 8.5 มุ่งสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน | | | | | |
| 8.6 รู้คุณค่าของเวลา รู้จักบริหารเวลา | | | | | |
| 8.7 กำหนดวิธีการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 8.8 ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน | | | | | |

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 5.5 ท่านรู้จักสังเกตเพื่อทำความเข้าใจและพิจารณาวิจจัยได้ดี | | | | | |
| 5.6 ท่านประเมินค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของโครงการที่ท่านรับผิดชอบได้ | | | | | |
| 5.7 ท่านรู้สึกว่าคุณเองปฏิบัติงานได้คุ้มค่ากับภาษีของประชาชน | | | | | |
| 6. รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountabillity) | | | | | |
| 6.1 ท่านกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน | | | | | |
| 6.2 ท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน | | | | | |
| 6.3 ท่านสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 6.4 ท่านเตรียมแผนสำรองในกรณีเกิดความผิดพลาด | | | | | |
| 6.5 ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ | | | | | |
| 6.6 ท่านไม่รู้สึกลำบากใจที่จะมีการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 6.7 ท่านตัดสินใจโดยใช้ความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก | | | | | |
| 6.8 ท่านกล้าทำงานยาก ๆ โดยเชื่อว่าความสำเร็จขั้นต้นย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จ สูงยิ่งขึ้นต่อไป | | | | | |
| 7. มีน้ำใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย คำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติ | | | | | |
| 7.1 ท่านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้โดยไม่รู้สึกว่าต้องปกป้องตนเอง | | | | | |
| 7.2 ท่านเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน | | | | | |

| ข้อความ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| 7.3 ท่านกล้าท้วงติงเมื่อพบว่าผู้ปฏิบัติงานทำไม่ถูกต้อง | | | | | |
| 7.4 ท่านชอบทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพราะทำให้มีเพื่อนมากขึ้น | | | | | |
| 7.5 ท่านสนใจเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย | | | | | |
| 7.6 ท่านให้บริการด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมแก่ทุกคน | | | | | |
| 7.7 ท่านขอให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องร่วมกันคิด ร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันอยู่เสมอ | | | | | |
| 8. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ | | | | | |
| 8.1 ท่านพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด | | | | | |
| 8.2 ท่านเปรียบเทียบผลงานกับผลสำเร็จทุกครั้ง | | | | | |
| 8.3 ท่านประเมินความก้าวหน้าและคุณภาพของงานเป็นระยะๆ | | | | | |
| 8.4 ท่านรายงานความก้าวหน้าของงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ | | | | | |
| 8.5 ท่านมุ่งสร้างผลงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน | | | | | |
| 8.6 ท่านรู้คุณค่าของเวลา รู้จักบริหารเวลา | | | | | |
| 8.7 ท่านกำหนดวิธีการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 8.8 ท่านปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน | | | | | |

ส่วนที่ 2.5 ปัญหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และ
ค่านิยมในการปฏิบัติงาน

1.ด้านกระบวนการทัศน์ในการปฏิบัติงาน

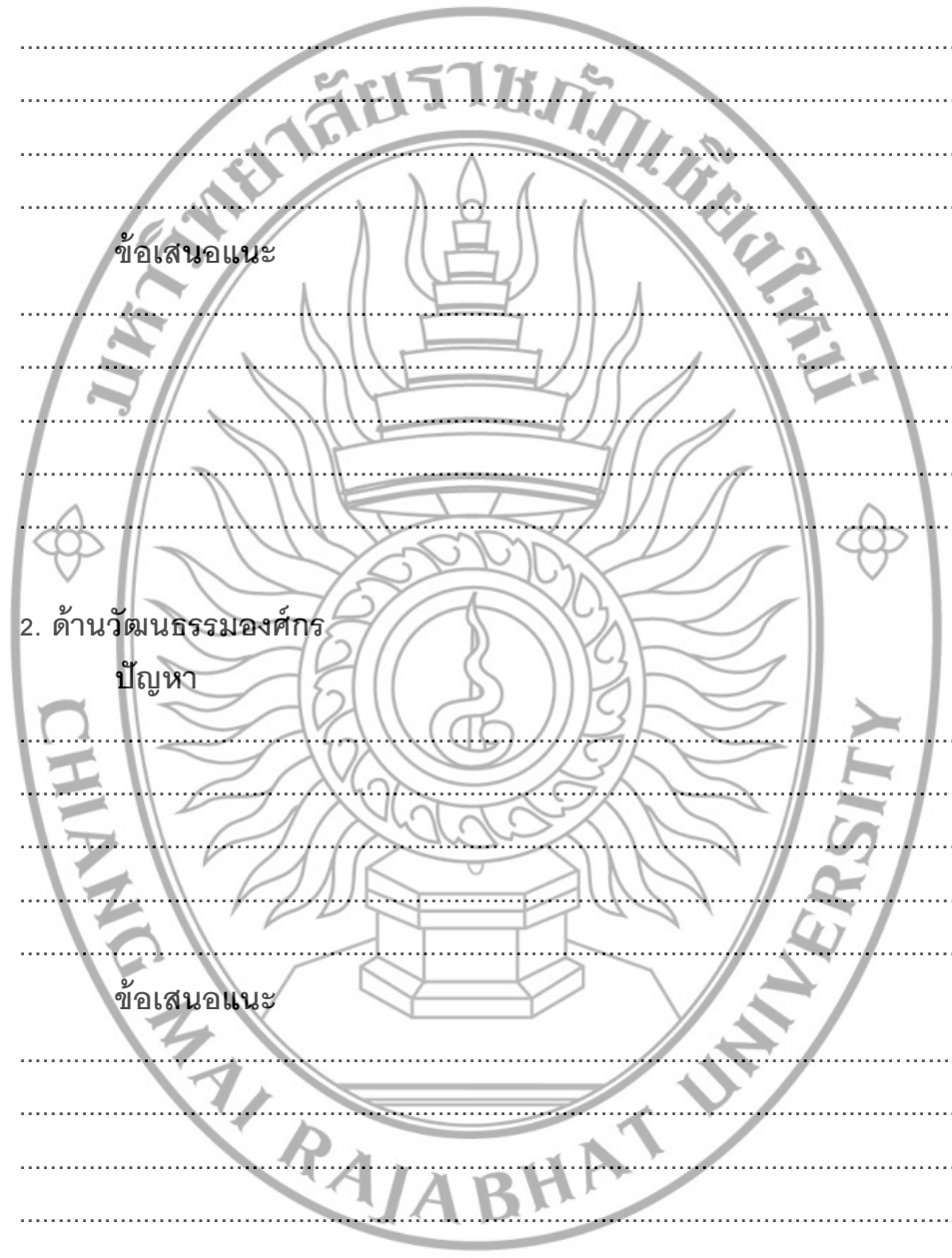
ปัญหา

ข้อเสนอแนะ

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัญหา

ข้อเสนอแนะ



3. ด้านค่านิยมในการปฏิบัติงาน
ปัญหา

.....
.....
.....
.....
.....

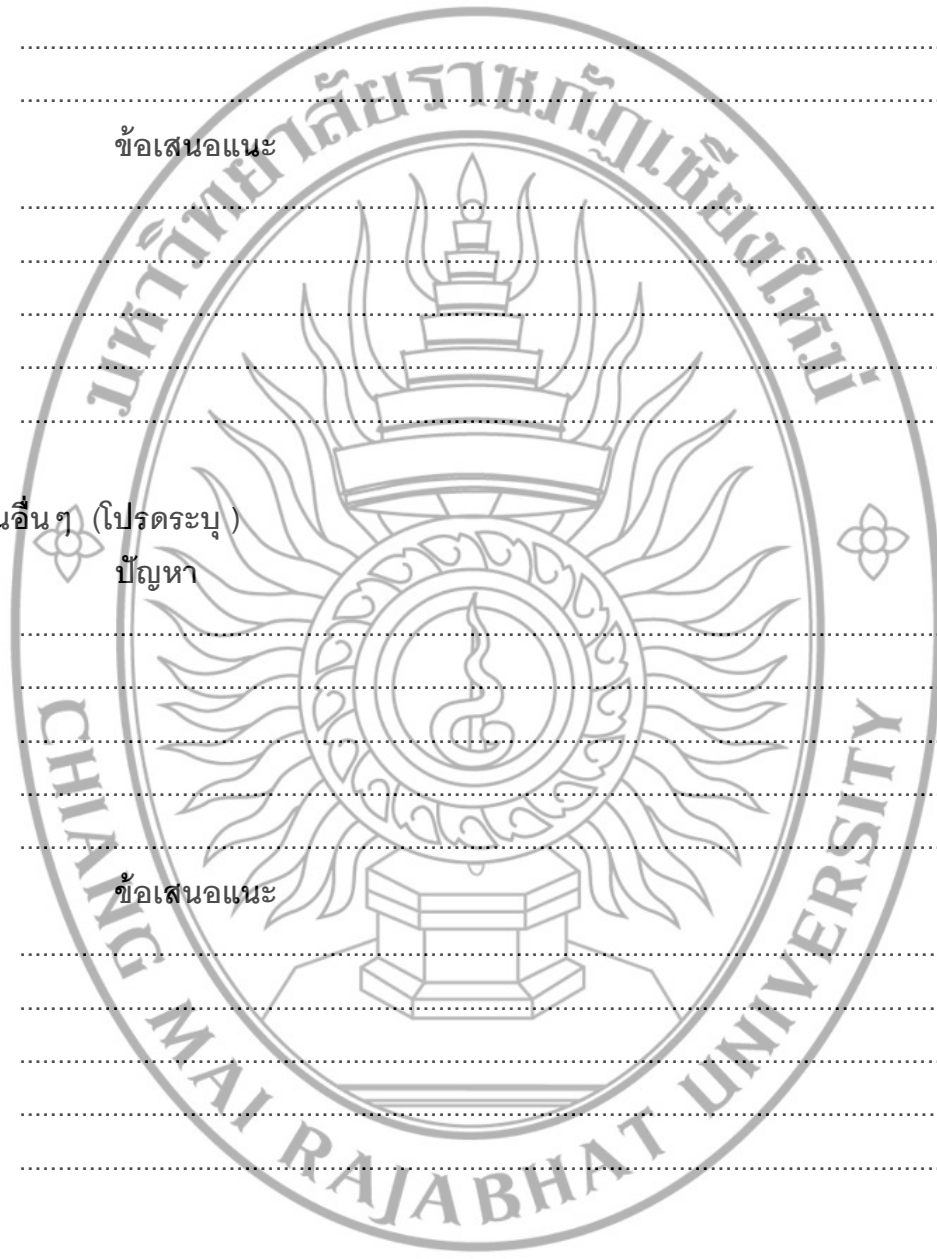
ข้อเสนอแนะ

4. ด้านอื่นๆ (โปรดระบุ)
ปัญหา

.....
.....
.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....
.....



ประวัติผู้วิจัย

ข้อมูลประวัติหัวหน้าโครงการ

1. ชื่อภาษาไทย อาจารย์จักรกฤษ วิชา
2. ชื่อภาษาอังกฤษ Mr.Chakkrit Wicha
3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ 3 ระดับ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
4. หน่วยงานที่อยู่ติดต่อได้ สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โทรศัพท์ 081-2887680 E-mail: jakrit1960@yahoo.com
5. ประวัติการศึกษา
 - 1) ปริญญาตรี วุฒิ กศ.บ สาขา การศึกษาระดับบัณฑิต (พลศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรี - นครินวิโรฒ พลศึกษา
 - 2) ปริญญาโท วุฒิ ศษ.บ สาขา การบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - 3) ปริญญาเอก กำลังศึกษา ปรัชญาดุฎฐิบัณฑิต สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
 - 4) วุฒิบัตรอื่นๆ
 - Certificate สาขา Decentralizing New Zealand Experience จาก Waikato University New Zealand
 - Certificate สาขา Frontline Management จาก Royal Melbourne Institute of Technology Australia
6. ประสบการณ์ด้านการวิจัย
 1. วิจัยเรื่องการปฏิบัติการวางแผนการศึกษาของคณะทำงานวางแผนการศึกษาระดับอำเภอในจังหวัดลำปาง (พ.ศ.2537)
 2. วิจัยเรื่อง การจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ที่เหมาะสมในเขตการศึกษา 8 (พ.ศ.2540)
 3. วิจัยเรื่อง การกำกับ ติดตามประเมินผลสถานศึกษาที่เคยได้รับรางวัลพระราชทานปีการศึกษา 2537-2539 เขตการศึกษา 8 (พ.ศ. 2541)
 4. วิจัยเรื่องการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 1 (พ.ศ. 2547-2548)