

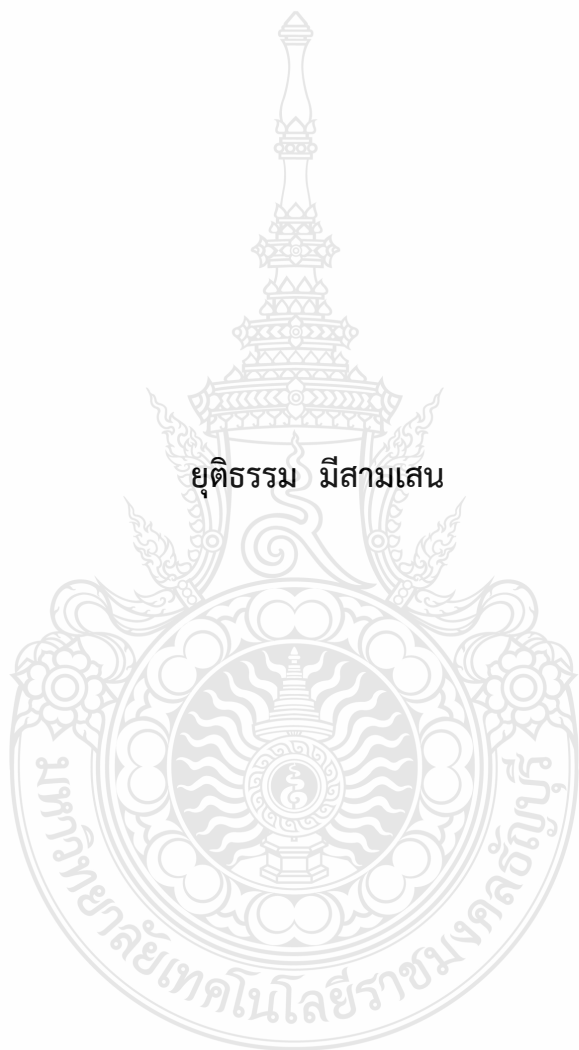
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND TEAMWORK EFFICIENCY WITH LEARNING ORGANIZATION
IN THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY,
MINISTRY OF FINANCE



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป
คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เกิดจากการค้นคว้าและวิจัย ขณะที่ข้าพเจ้าศึกษาอยู่ในคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนั้นงานวิจัยในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ถือเป็นลิขสิทธิ์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และข้อความต่าง ๆ ในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ไม่มีการคัดลอกหรือนำงานวิจัยของผู้อื่นมานำเสนอในชื่อของข้าพเจ้า

This independent study consists of research materials conducted at Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi and hence the copyright owner. I hereby certify that the independent study does not contain any forms of plagiarism.



(นายยุติธรรม มีสามเสน)



หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน
กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
Relationships between Transformational Leadership and
Teamwork Efficiency with Learning Organization in the Office
of the Permanent Secretary, Ministry of Finance

ชื่อ - นามสกุล

นายยุติธรรม มีสามเสน

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกพร ชัยประสิทธิ์, Ph.D.

ปีการศึกษา

2563

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, D.B.A.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรมงคล นิมจิตต์, ป.ด.)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกพร ชัยประสิทธิ์, Ph.D.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นารถพี ตันโซ, ป.ด.)

วันที่ 5 เดือน เมษายน พ.ศ. 2564

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน
ชื่อ - นามสกุล	นายยุติธรรม มีสามเสน
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกพร ชัยประสิทธิ์, ประ.ด.
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน 212 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรที่ศึกษา และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้

Independent Study Title	Relationships between Transformational Leadership and Teamwork Efficiency with Learning Organization in the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance
Name - Surname	Mr. Yutitham Meesamsen
Major Subject	General Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Kanokporn Chaiprasit, Ph.D.
Academic Year	2020

ABSTRACT

This independent study aimed to investigate: 1) transformational leadership, teamwork efficiency, and level of learning organization in the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance and 2) the relationship between transformational leadership and teamwork efficiency with learning organization in the Office of the Permanent Secretary at the Ministry of Finance.

The samples used in this study comprised 212 government employees of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Finance. They were selected by using the simple random sampling method. The research instrument used to collect data was a questionnaire. The statistical methods used to analyze the data were descriptive statistics including percentage, mean, standard deviation, to describe basic information about variables in a dataset, and inferential statistics, in particular, the determination of Pearson Correlation Coefficients for hypothesis testing at the statistically significant level of 0.05.

The study results revealed that the overall dimensions of transformational leadership, teamwork efficiency and learning organization of the Office of the Permanent Secretary at the Ministry of Finance were rated at a high level. The transformational leadership including charismatic or inspirational leadership, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, together with components of teamwork efficiency including establishing the team's mission and goal, assigning duties according to an employee's role and responsibilities, communicating openly, sharing leadership, making decisions together both demonstrated correlations with learning organization at a statistically significant level of 0.05.

Keywords: transformational leadership, teamwork efficiency, learning organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความอนุเคราะห์ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ประธานกรรมการสอบ และกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์ ที่ได้ให้ความกรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานวิจัย และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้รวมทั้งเสียสละเวลาในการเป็นกรรมการสอบในงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือพร้อมให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราข ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษจรีนโท และดร.พินดา ร้อยดวง และบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณและมอบความดีทั้งหมดนี้ให้แก่ บิดา มารดา คณะครู-อาจารย์ พี่น้อง เพื่อน ๆ ในโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจ หากการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ขาดตกบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้วิจัยขอกราบอภัย มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ยุติธรรม มีสามเสน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่ 1 บทนำ.....	11
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	11
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	13
1.3 คำถามการวิจัย.....	13
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	13
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	13
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	14
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทีมงาน.....	26
2.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	47
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	68
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	68
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	70
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	77
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	78
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	84
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	88
ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ.....	98
ประวัติผู้เขียน.....	101



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปลักษณะของประสิทธิภาพทีมงาน.....	31
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....	43
ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....	44
ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	48
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	51
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 4 ด้าน.....	54
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี.....	54
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	55
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	55
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	56
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน.....	57
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกำหนดเป้าหมายและภารกิจของทีมงาน.....	57
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่.....	58
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย.....	58
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ.....	59
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการตัดสินใจร่วมกัน.....	60
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน.....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร.....	61
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีรูปแบบของความคิด.....	62
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร.....	62
ตารางที่ 4.17	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	63
ตารางที่ 4.18	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ.....	64
ตารางที่ 4.19	ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวม.....	65
ตารางที่ 4.20	ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทีมงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวม.....	66
ตารางที่ 4.21	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ Pearson Correlation Analysis.....	67

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
ภาพที่ 2.1 แหล่งความรู้ และกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร.....	36
ภาพที่ 2.2 รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร.....	36
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างขององค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง.....	40
ภาพที่ 5.1 ภาพสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	70



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เชื่อมโยงทุกสิ่งทุกอย่างเข้าด้วยกันอย่างไร้พรมแดน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม โรคที่อุบัติใหม่ พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของบุคคล และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรทุกองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของตนมากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่และที่สามารถควบคุมได้ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจากผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญของการอยู่รอดขององค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและสิ่งที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเปลี่ยนแปลง ก็คือ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ทุกระดับได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าช่วยยกระดับคุณภาพและเสริมศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (วรารณ แสงตรง, 2557)

บุคลากรในองค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้นได้แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงหรือมีข้อจำกัดเพียงใด (คำนิง ผุดผ่อง, 2547 น. 87 - 89) ดังนั้นการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหรือลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (ทิพาภรณ์ วรณพฤกษ์, 2554, น. 4)

ประสิทธิภาพทีมงานในยุคดิจิทัลดิสรัปชันต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาทีมงานอยู่เสมอเพื่อให้สามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นได้ บุคลากรในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) นอกจากนี้แล้วกระแสแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกันกับภาวะการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความคาดหวังของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการสร้างองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเปรียบเสมือน

สถาบันการเรียนรู้ที่บุคลากรมีการเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง และมีส่วนร่วมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพขององค์กร อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของทีมงาน และเพื่อนำความรู้มาพัฒนาต่อยอดกระบวนการทำงานหรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีมงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกันอย่างยิ่ง กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งทีมผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากทีมงานในระดับปฏิบัติงานไม่ให้ความร่วมมือและไม่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ด้วย ดังนั้นการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นภารกิจที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน

การที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานราชการที่เป็นองค์กรกำหนดนโยบายสาธารณะสู่ประชาชนต่างพยายามแสวงหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิดในการนำนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความพึงพอใจของประชาชน รวมทั้งต้องจัดเก็บองค์ความรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาไว้ให้บุคลากรรุ่นต่อไปได้ศึกษาเป็นบทเรียนซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานราชการที่สังกัดกระทรวงการคลังที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรในสังกัดกระทรวงการคลังมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงและงานราชการที่คณะรัฐมนตรีได้กำหนดหน้าที่ให้ของกรมใด กรมหนึ่งในสังกัดกระทรวง รวมทั้งมีหน้าที่ควบคุม กำกับติดตาม และเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายแนวทางแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, 2534) อีกทั้งเป็นต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอยู่ในขั้นของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยได้ดำเนินการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ภายในองค์กรด้วยการรวบรวมองค์ความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นฐานข้อมูลอยู่ในระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนนั้นมีอุปสรรคมาจากหลายปัจจัย อาทิ การเปลี่ยนผ่านของผู้บริหารและนโยบายของผู้บริหาร ประกอบกับบุคลากรในองค์กรยังไม่เกิดการตระหนักถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร

จากสภาพปัญหาและความสำคัญที่กล่าวข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ปรับปรุง วางแผนพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 1.2.3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 1.2.4 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 1.2.5 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพทีมงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

1.3 คำถามการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังหรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัย

- 1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 1.4.2 ประสิทธิภาพทีมงาน ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบไปด้วย ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลด้านประสิทธิภาพทีมงาน และข้อมูลด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.5.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีจำนวนทั้งหมด 449 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562) โดยหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน

1.5.2 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1.5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน รุชดี สันนะกิจ, 2559) ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่าง

มีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.5.2.2 ประสิทธิภาพทีมงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ซึ่งแบ่งประสิทธิภาพทีมงาน ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน

1.5.3 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1.5.3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ฌโนมสิงห์, 2557) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านการมีรูปแบบของความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

1.5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือน 1 สิงหาคม 2563 ถึงเดือน 31 มกราคม 2564

1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

1.6.1 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

1.6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังที่มีแบบแผนหรือมีแนวทางนำพองค์กร ซึ่งทุกคนให้การยอมรับนับถือพร้อมปฏิบัติตามคำสั่งและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์นั้นจะเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย อ้างอิงจากแนวคิดทฤษฎีของบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน รุชดี สันนะกิจ, 2559) ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่

1.6.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด และมีลักษณะดึงดูดส่วนตัวให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบหรือทำให้ผู้ร่วมงานคล้อยตามอย่างไม่มีข้อสงสัย

1.6.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีกำลังใจและได้รับความหวัง สามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามได้อย่างซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยอาศัยพลังอำนาจภายในตนเองในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม

1.6.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้ผู้ตามตระหนักในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาและหาข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าด้วยวิถีทางแบบใหม่ และ

ส่งเสริมการใช้เหตุผลโดยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.6.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำในการวินิจฉัย และใส่ใจผู้ตามโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก เพื่อดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลทำให้ บุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าและรู้สึกว่ามีค่าต่อองค์กรและจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ แสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยจะเป็นผู้สนับสนุนและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งช่วยให้ก้าวหน้าในอาชีพการทำงานที่รับผิดชอบ

1.6.3 ประสิทธิภาพทีมงาน (Teamwork Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ร่วมกัน อ้างอิงจากแนวคิดทฤษฎีของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุรตวติ ไชยสิทธิ์, 2554) ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่

1.6.3.1 ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน หมายถึง สมาชิกในองค์กรเข้าใจ ในจุดมุ่งหมายและความคาดหวังในการทำงานที่ชัดเจน โดยกำหนดภารกิจและความมุ่งหมายในการ ทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายในภาพส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

1.6.3.2 ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง การทำงานที่มีการกำหนดงานให้ รับผิดชอบและมีการสั่งงานที่ตนรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีม ต้องการการมอบหมายงานมีความเสมอภาค มีความเหมาะสม และสมาชิกทุกคนจะเคารพในบทบาท ของทีมงาน โดยสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนได้ในบางโอกาสเมื่อมีความ จำเป็น

1.6.3.3 ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจในการสื่อสารซึ่งกันและกัน สบายใจที่จะสื่อสารเพื่อขอความช่วยเหลือและการสนับสนุนจาก ทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายปัญหาในการทำงานระหว่างกันได้อย่างเปิดเผย และ ดำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานสามารถกล้าพูด กล้าแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจาก สมาชิกส่วนใหญ่

1.6.3.4 ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความสามารถที่จะเป็น ผู้นำและผู้ตามที่ดี โดยสามารถสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเป็นผู้นำทีมกันไปตามแต่ละสถานการณ์ และสมาชิก ในทีมมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1.6.3.5 ด้านการตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจในการวางแผน การทำงานหรือแก้ไขปัญหาเพื่อหาทางออกร่วมกัน ในการดำเนินงานใช้หลักการ โดยกลุ่มซึ่งกระบวนการ ตัดสินใจจะยึดหยุ่นตามสถานการณ์ภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และเต็มใจที่จะ ปฏิบัติตามมติของสมาชิก

1.6.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริม และ สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน

ระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับความรู้ที่ได้รับจากภายนอก มีบรรยายกาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในอันที่จะสร้างโอกาสในการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน อ้างอิงจากแนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ฅนอมสิงห์, 2557) ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่

1.6.4.1 ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร หมายถึง การที่ในองค์กรมีการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้พร้อมที่จะเรียนรู้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.6.4.2 ด้านการมีรูปแบบของความคิด หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนารูปแบบของความคิดหรือการมองโลกตามความเป็นจริง พร้อมทั้งจะยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล

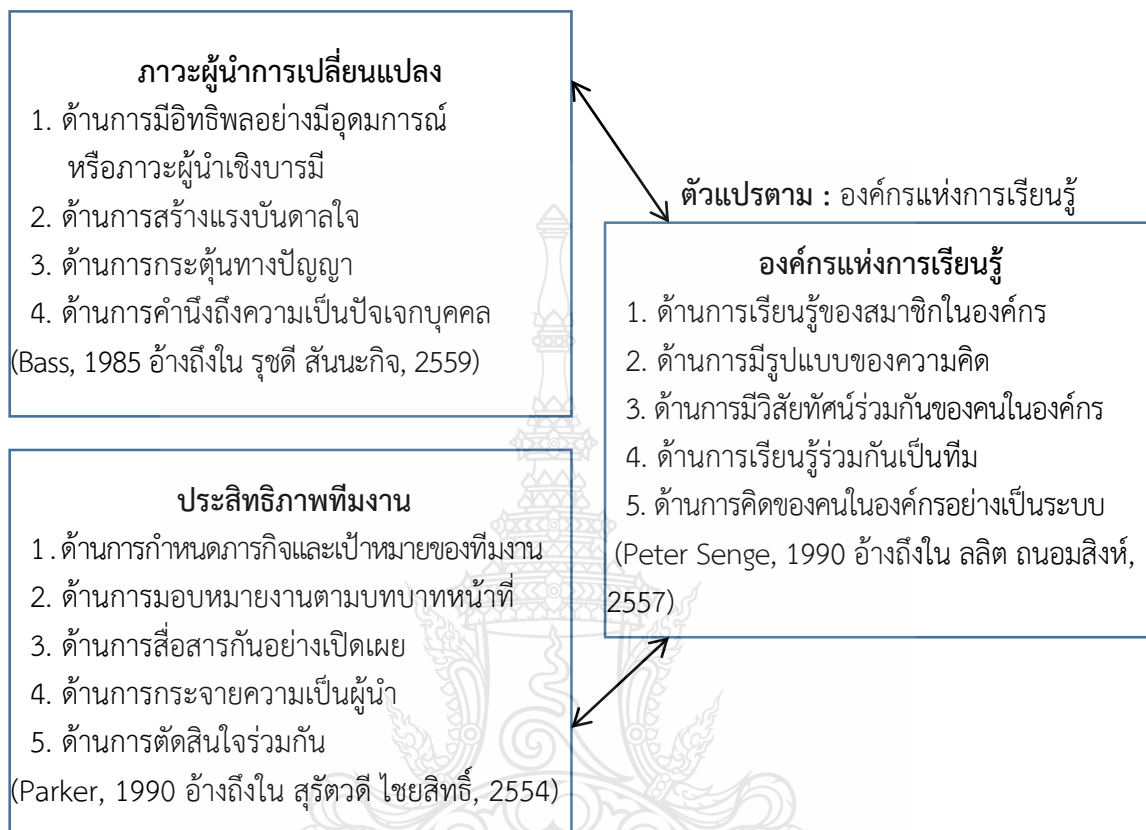
1.6.4.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอันก่อให้เกิดพลังของสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กรภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.6.4.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกทุกคนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ในการสร้างสรรค์งานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงาน

1.6.4.5 ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรสามารถเข้าใจในภาพรวมขององค์กรและสามารถเชื่อมโยงของความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีเหตุผลอันก่อให้เกิดการเรียนรู้และบูรณาการให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพทีมงาน



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

1.8.2 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

1.8.3 สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคล สามารถนำผลการศึกษาไปกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องตรงกันในแต่ละระดับ เพื่อส่งเสริมการสร้างบุคคลให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

1.8.6 ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้กับแผนบริหารความเสี่ยงในองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรพร้อมรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ที่ไม่ได้คาดคิดในอนาคต

1.8.7 สถานศึกษา หน่วยงานอื่น ๆ สามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

1.8.8 ผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาการวิจัยต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษา แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะกล่าวถึง ได้แก่ 1) ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปมีดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544, น. 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 63) ภาวะผู้นำแบบปรีชา (รัชนิ วิเศษสังข์, 2537, น. 19) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, น. 1; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2553)

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน เช่น

อำภา ปิยะมัย (2549, น. 33) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเช่นเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550, น. 7) ที่ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองในแง่บวกใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตาม โดยการกระตุ้นหรือชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นอันนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

บาส และ อวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 อ้างถึงใน สุชาติา ธรรมนิยม, 2551, น. 11) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่ใหม่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นสามารถชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและทำได้เกินกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของการบรรลุถึงการแห่งตนความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กรและผู้อื่น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 20) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่สามารถทำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่อยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางเครื่องมือที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นจนสามารถชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความตระหนักถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลงกล้าได้กล้าเสีย และยอมเสี่ยง ด้วยเหตุและผลสามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร มีความอดทนอดกลั้นต่อการต่อต้านโดยใช้ความสุ่มรอบคอบ มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ทุกคนที่ประสบความสำเร็จ ยอมรับในความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล ยอมให้บุคลากรทำงานโดยมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางครั้ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 252) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ สามารถเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังได้ โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเป็นผลให้การปฏิบัติงานบรรลุถึงผลงานที่เกินกว่าความคาดหวัง และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2.1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เกิดขึ้นหลังทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) กล่าวคือ ในคริสต์ศักราช 1920 แมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษา

ด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในคริสต์ศักราช 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้ให้ความสนใจอย่างมาก ต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหาร องค์กรในสหรัฐอเมริกายอมรับว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการ เรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง (Yukl & Fleet, 1992 อ้างถึงใน สุชาติ ธรรมนิยม, 2551, น. 11)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัว ผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหมือนนุชหรือเป็นเทพ (ทิพากร วรณพฤษ, 2554, น. 20)

เฮาส์ (House, 1977 cited in Muchinsky, 1997, p. 374 อ้างถึงใน คำนิง ผุดผ่อง, 2547, น. 17 - 18) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมโดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่า เป็นผู้ที่จะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามผนวกกับความถูกต้องของผู้นำ ทำให้ผู้ตามยอมรับ และเชื่อผู้นำ โดยจากปราศจากคำถาม ผู้ตามจะความหลงใหลในตัวผู้นำและรับฟังด้วยความตั้งใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ มีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความ ต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมี บารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
- 3) การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- 4) การแสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้วได้พัฒนาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ขึ้นซึ่งมีอยู่หลายแนวคิด เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของเบิร์นส์ (Burns) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของโรเบิร์ต (Robert) และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบิร์นส์ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส์ (Burns, 1978; Yukl & Fleet, 1992 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 248 - 249) ซึ่งในตอนนั้นเบิร์นส์ใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพล ต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็น กระบวนการในการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการ ในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์นส์ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรม ให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบิร์นส์มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง

ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลสูง หรือมีอิทธิพลเท่าเทียมกัน หรือมีอิทธิพลต่ำกว่าก็ได้ เบรินส์เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะที่สองคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับและพัฒนาความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และลักษณะสุดท้ายคือ ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นแล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมและวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบรินส์มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 248 - 249)

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะของเบรินส์ อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะ มีเป็นลักษณะที่อธิบายให้เป็นเป็นภาพของแกนต่อเนื่อง กล่าวคือ ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน จะอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert) (คานิง ผุดผ่อง, 2547 น. 20) ได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต ซึ่งศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีเชิงลึกได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่มีผู้นำมาเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ตามระดับอื่น ๆ ในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้พบว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถจัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขาถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอ นอกจากนั้น ยังพบขั้นตอนการทำงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกรอบการเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้า

ในการปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 5) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 6) ผูกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่า การศึกษาของโรเบิร์ต จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำมาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของบาสจากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ทิพากร วรณพฤกษ์, 2554, น. 22 - 23) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) โดยบาส ได้อธิบายภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ด้วยการยกระดับความต้องการและชักจูงให้เห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ซึ่งผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรกบาส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งคำว่า “บารมี” ได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม ด้วยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้น และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำบาสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากความมีบารมี คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ รวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคล ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำแบบมีบารมีนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดของบาสได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้ความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมไปถึงการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน นอกจากนี้แล้วบาสยังมองว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2556, น. 252 - 256) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยเพิ่มเติมและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในคริสต์ศักราช 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ

3 รูปแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformations Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I’s” (Four I’s) คือ

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในคริสต์ศักราช 1995 Bass และ Avolio ได้ตรวจสอบองค์ประกอบใหม่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยในแบบวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ (Form 5X) ได้มีการจำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรกคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะมีพฤติกรรมหรือมีการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม ความเชื่อและพันธกิจ เช่น จะพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญของผู้นำ โดยจะระบุอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการมีสำนึกต่ออุดมการณ์อย่างแรงกล้า การตัดสินใจของผู้นำจะพิจารณาและคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อการกิจร่วมกัน และองค์ประกอบที่สองคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติ และจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเองเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ และผู้นำจะแสดงออกถึงความรู้สึกเข้มแข็งและมีความมั่นใจ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานแก่ผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารถึงความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และคิดถึงอนาคตในแง่บวก บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำจะคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเห็นผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ซึ่งบาสเคย์ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโดยทั่วไปในองค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่มักจะมีความเป็นผู้นำเป็นแบบการแลกเปลี่ยนนี้ โดยลักษณะของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

(2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหาผู้นำจะคอยสังเกตพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยดูว่ามีอะไรที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือกฎระเบียบ ที่กำหนดหรือไม่ และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน โดยปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการไปเอง ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ต่องานและผู้ตามไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ตามและเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ในคำแนะนำ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เมื่อเกิดปัญหาก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว ไม่ยอมแก้ปัญหา มักเอาตัวรอดไม่มีความรับผิดชอบ หรืออ้างว่าไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ทราบ

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดประสิทธิภาพทีมงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส Bass (1985 อ้างถึงใน รุชดี สันนะกิจ, 2559) ซึ่งประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน

การศึกษา แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทีมงาน ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะกล่าวถึงได้แก่ 1) ความหมายของประสิทธิภาพทีมงาน 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทีมงาน และ 3) ลักษณะของประสิทธิภาพทีมงาน โดยสรุปมีดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายประสิทธิภาพทีมงาน

Woodcock (1989) กล่าวว่า ประสิทธิภาพทีมงาน หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดการกระตือรือร้นเกิดความพึงพอใจและมีความสุขสนุกสนานในการทำงาน

Parker (1990) กล่าวว่า ประสิทธิภาพทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ และคนกลุ่มนี้ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกันโดยมีวิธีเดียวกัน คือ การปฏิบัติงานร่วมกัน

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรมกลุ่มโดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะใช้ทักษะ และความรู้ ความสามารถอย่างเต็มกำลังเพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

จึงสรุปได้ว่าประสิทธิภาพทีมงานเป็นการทำงานในลักษณะที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมตัวกันทำงาน โดยใช้ทักษะและความรอบรู้ช่วยกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2.2.2 ลักษณะประสิทธิภาพทีมงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2532) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพทีมงานว่า ลักษณะของประสิทธิภาพทีมงานที่จะเกิดขึ้นได้ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) บรรยากาศที่แบบไม่เป็นทางการ มีความรู้สึกสบายไม่เครียดเป็นบรรยากาศการทำงานที่คนเข้าร่วมได้ให้ความสนใจ ไม่มีสัญญาณบ่งบอกถึงความเบื่อหน่าย

2) ออกความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวจะถูกกล่าวหาว่าไม่ฉลาดถึงแม้ว่าบางเรื่องจะเป็นเรื่องยากก็ตาม

3) มีการโต้แย้งไม่เห็นด้วย แต่ทางกลุ่มจะรู้สึกสบายใจกับสิ่งดังกล่าวและไม่คิดจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามทำทุกอย่างให้ราบรื่น การแก้ปัญหาของกลุ่มมักจะทำได้ด้วยเหตุผล ไม่ใช่การใช้อำนาจให้ผู้อื่นยอมรับ แต่เป็นการแก้ไขก่อนแล้วค่อยนำมาพิจารณากันใหม่อีกครั้ง

4) การตัดสินใจในแต่ละครั้งจะมีความชัดเจนและทุกคนก็เห็นด้วย โดยพร้อมที่จะปฏิบัติตามแนวทางของการตัดสินใจนั้น ๆ

5) การวิพากษ์วิจารณ์จะมีอยู่เป็นประจำแต่เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา และทุกคนก็รู้สึกสบายใจ ไม่มีการกล่าวโจมตีเป็นส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นไปโดยเปิดเผย หรือไม่เปิดเผยการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์เพื่อกำจัดอุปสรรคที่เผชิญหน้ากลุ่ม และที่ขัดขวางการทำงานให้สำเร็จ

6) สมาชิกมีอิสระในการแสดงออกในแนวความคิดต่อปัญหาและการทำงานของทุกคนรู้ความรู้สึกของแต่ละคนในการอภิปรายเกี่ยวกับการทำงาน

7) เมื่อมีการปฏิบัติและการมอบหมายหน้าที่จะต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับ

8) ประธานของกลุ่มจะไม่ใช้อำนาจบังคับสมาชิกในกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามแต่ละคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าของกลุ่มจะร่วมกันคิดหรือแนวทางที่ง่ายและเร็วที่สุดในแต่ละครั้ง เพราะทุกคนมีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะใช้ความสามารถทำประโยชน์ให้กับกลุ่มได้เป็นอย่างดี

9) กลุ่มจะตระหนักในตัวเองเกี่ยวกับการทำงาน จะมีการหยุดพิจารณาถึงการทำงานในแต่ละครั้งว่ามีอุปสรรคอะไรบ้างที่กระทบต่อการทำงาน หรือมีพฤติกรรมของสมาชิกบางคนที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ถ้ามีก็จะมีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ปรีดา โชติช่วง และคณะ (2536) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่ามีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) มีวัตถุประสงค์ หมายถึง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่สมาชิกจะต้องรู้ และยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ วัตถุประสงค์นี้ควรมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอนและสามารถวัดผลงานเชิงปริมาณได้

2) เข้าใจพฤติกรรมสมาชิกในทีม หมายถึง สมาชิกในทีมงานต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลในด้านอารมณ์ ความต้องการทางด้านจิตใจและร่างกายที่ต่างกัน มีความเข้าใจพฤติกรรมซึ่งกันและกันมีความต้องการมุ่งมั่นในการทำงาน มีความแตกต่างในด้านการรับรู้

3) บทบาทหน้าที่สมาชิกในทีมงาน หมายถึง การกำหนดแบ่งตามหน้าที่ให้ชัดเจน โดยสมาชิกต้องแสดงบทบาทตามหน้าที่ที่กำหนด ต้องทำหน้าที่ให้ประสานสอดคล้องกันกับคนอื่นในทีม โดยปฏิบัติตามบทบาทเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างดี

4) ผู้นำทีมหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นผู้นำทีมงาน ที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมาย มอบหมายงาน และจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน

5) ระเบียบกฎเกณฑ์ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานแนวทางปฏิบัติเป็นรูปแบบเดียวกัน โดยสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นรูปแบบเดียวกันในการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ มาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น

6) การติดต่อสื่อสารและประสานงาน หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันผ่านทางเครื่องมือต่าง ๆ โดยมีวิธีการในการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม การสื่อสารแบบสองทางระหว่างสมาชิกและผู้นำในกลุ่ม เป็นการแปลความหมายระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้เข้าใจชัดเจน

7) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันรับฟังข้อคิดเห็นเหตุผลซึ่งกันและกัน การสื่อความหมายให้เข้าใจชัดเจนด้วยกัน การรู้จักให้อภัย และยอมรับซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เสนอแนะแก่กัน

8) บรรยากาศ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานดีเหมาะสม สถานที่ทำงานอากาศถ่ายเท การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานเป็นทีม การประชุมพบปะในทีมงานบ่อยครั้ง การตั้งใจ และสร้างขวัญกำลังใจดีต่อสมาชิกในทีม

9) ความสามัคคี หมายถึง มีความรู้สึกรักพวกพ้อง หรือกลุ่มเดียวกัน มีความภักดีต่อเพื่อนสมาชิกในทีม ร่วมมือร่วมใจในการแก้ไขปัญหา ช่วยกันปกป้องเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรีหน่วยงาน มีการยอมรับความคิดเห็นในเหตุผลของกันและกัน

10) การประเมินและติดตามผล หมายถึง การประเมินผลก่อนดำเนินการเพื่อทราบความพร้อม ประเมินผลระหว่างดำเนินการเพื่อทราบปัญหา ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นใจเพื่อการพัฒนาระบบการตัดสินใจ และให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจนขึ้น ลดการมีปัญหาซ้ำซากที่ไม่รู้จบ

เอกชัย สุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพคำว่าทีมงานนั้นสามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบได้ ดังนี้

T = Trust หมายถึง ความไว้วางใจ เชื่อใจกัน

E = Empathy หมายถึง ความเข้าใจกัน เห็นใจกัน

A = Agreement หมายถึง ข้อตกลงซึ่งกันและกัน

M = Mutual Benefit หมายถึง ผลประโยชน์ร่วมกัน

W = Willingness หมายถึง ความเต็มใจ

O = Opportunity หมายถึง ให้โอกาสกับทุกคนในทีม

R = Recognition หมายถึง การยอมรับซึ่งกันและกัน

K = Knowledge Transfer หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

สุพานี สุธงษ์วานิช (2552) กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องมีแนวทางการทำงาน ดังต่อไปนี้

1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีความเข้าใจตรงกัน และยอมรับในจุดมุ่งหมายร่วมกัน

2) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของทีมงาน และสมาชิกให้ชัดเจน

3) ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

4) ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

5) ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6) สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกัน ห่วงดี จริ่งใจ ต่อสมาชิกต่อหัวหน้างาน และต่อองค์กร

7) ถ้ามีความขัดแย้งจะมีการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่ายจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นสำคัญ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1) มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร มีทิศทางการทำงานอย่างไร และกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2) สมาชิกในทีมงานมีเป้าหมาย รับทราบนโยบาย และมีวัตถุประสงค์ในการทำงานอันเกิดจากความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ในกรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงานให้ทุกคนได้รับทราบปัญหาและแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อน

5) การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาในลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยสมาชิกรับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง

6) มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่ทำงานแบบเดิมหรือหยุดนิ่งอยู่กับที่ผู้นำจะปรับปรุงการทำงาน โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

7) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจกับทุกฝ่าย

8) สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจในการทำงาน และช่วยเหลือกัน

ไฟโรจน์ บาลัน (2551) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความลักษณะดังนี้

- 1) สมาชิกในทีมเห็นชอบในเป้าหมายที่วางไว้และยึดมั่นในเป้าหมายถ้าเป็นไปได้สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จผลตามเป้าหมายที่วางไว้
- 2) เป้าหมายของทีมมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายเฉพาะบุคคล
- 3) สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนอย่างชัดเจนและมีการเปลี่ยนความรับผิดชอบเมื่อจำเป็น

4) สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

5) สมาชิกในทีมมีความอดทน พร้อมยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งของตนเองและผู้อื่น

6) สมาชิกในทีมมีการเปิดใจยอมรับต่อแนวคิดใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยงในการทำงาน

7) การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเนื้อหาและสาระสำคัญของแนวคิดที่ถูกเสนอ

Paker (1990 อ้างถึงใน สุรตวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ได้ให้แนวคิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 12 ประการ ดังนี้

1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2) สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Climate) การทำงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ เมื่อถึงเวลาประชุมสมาชิกทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยความกระตือรือร้น และไม่มีที่พ้าวางจะเบื่อหน่ายการทำงาน

3) การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกในทีมควรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจแสดงออกเห็นได้ ด้วยวาจา หรือท่าทาง ตัวอย่างเช่น การจดบันทึก การพยักหน้า หรือการทีมงานที่มีการเตรียมการประชุมร่วมกัน

4) การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Listening) บุคลากรจะรับฟังการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างตั้งใจ โดยคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ถึงสิ่งที่ได้รับฟัง โดยระมัดระวังคำพูดที่จะวิพากษ์วิจารณ์

5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) สมาชิกในทีมควรมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น ถึงแม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับคนอื่น ๆ ดังนั้น เพื่อให้งานประสบความสำเร็จสมาชิกจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันให้กับสมาชิกคนอื่นในทีมได้รับรู้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวกอันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน

6) ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นการหาข้อสรุปทางออกของปัญหาเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งจะแสดงออกถึงความเห็นหนึ่งเดียวของทีมงาน

7) การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อติดต่อกันระหว่างทีมงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบให้ความเชื่อมั่น จริ่งใจต่อกัน เปิดเผยเชื้อใจซึ่งกันและกัน

8) มีบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) โดยมอบหมายงานตามที่ได้อธิบายไว้ในลักษณะงาน ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะงานในหน้าที่แต่ยังรวมถึง ความมุ่งหมายของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ผู้นำของทีมงานจะต้องไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น โดยทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงความประพฤติที่ อารงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และการกระทำทั้งสองดังกล่าว ส่งผลให้การทำงานของทีมงานประสบความสำเร็จ และสามารถตัดสินใจหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10) มีความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) บุคลากรต้องมีความร่วมมือจาก สมาชิกภายนอก เนื่องจากบุคลากรภายนอกจะให้ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน รวมทั้งยังเป็นแหล่งทรัพยากรจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การประชาสัมพันธ์ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

11) รูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลาย (Style Diversity) ประสิทธิภาพทีมงานที่ดี ควรประกอบด้วย บุคลากรที่มีความสามารถมีแนวคิดต่อการทำงานที่แตกต่าง อย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดถือเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก โดยจุดเน้นความแตกต่างที่หลากหลายดังกล่าว จะเสริมสร้างให้ทีมเกิดความแข็งแกร่ง

12) การประเมินประสิทธิผลของตนเอง (Self - Assessment) เป็นแสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด มีอะไรบ้างที่เป็นข้อขัดข้องต่อผลลัพธ์ของงาน อาจดำเนินการ โดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง และแสวงหาแนวทางปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะของประสิทธิภาพทีมงาน

บทบาทประสิทธิภาพทีมงาน	Paker (1990)	เนตร์พัฒนา ยาวิราช (2550)	ไพโรจน์ บาลัน (2551)	สุพานี สฤณวณิช (2552)
1. ด้านการกำหนดภารกิจ และเป้าหมายของทีมงาน	✓	✓	✓	✓
2. ด้านการมอบหมายงาน ตามบทบาทหน้าที่	✓	✓	✓	✓
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	✓	✓	-	✓
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	✓	-	✓	-
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	✓	✓	✓	-

ที่มา: ปรับปรุงจากสุกัญญา มีสมบัติ (2557)

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดประสิทธิภาพทีมงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวคิดประสิทธิภาพทีมงานของ Parker (1990 อ้างถึงใน สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554 ประกอบด้วย ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยมีประเด็นจะกล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 1) ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ประเภทของความรู้ และแหล่งความรู้ในองค์กร 4) รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร 5) ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปตามลำดับ ดังนี้

2.3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิด ซึ่งก่อกำเนิดมาจากการแสวงหาการเปลี่ยนแปลง เรื่องการเรียนรู้ โดยการจัดการ การพัฒนา และการฝึกอบรม อธิบายคือ กระบวนการเรียนการสอน จะเปลี่ยนจากเดิมที่ ศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอนซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการ กลายมาเป็นศูนย์กลางอยู่ที่ผู้เรียนซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จะถูกจัดระบบแบบต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยประยุกต์เข้ากับสภาพแวดล้อมของชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายของการรับรู้ สนับสนุนจากองค์กรไว้มากมายหลายท่านด้วยกันแต่นักวิชาการที่ให้ความหมายที่น่าสนใจ มีดังต่อไปนี้

กฤติยา จันทรเสนา (2556) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง เป็นการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้จากสถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกับของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ร่วมกัน โดยพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลง

อัมพร ปัญญา (2557) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้บุคลากรภายในเกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute Of Technology ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงออกถึงศักยภาพความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานดังที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ ทำให้เกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ มากมาย โดยทุกคนมีอิสระที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดแรงบันดาลใจ และเรียนรู้วิธีการร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอันไปสู่เป้าหมายที่บุคคลในแต่ละระดับต้องการโดยแท้จริง ตามหลักวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การมีรูปแบบของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

David A. Garvin (1993) แห่ง Harvard University ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง ลักษณะองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีลักษณะแสวงหาและเชื่อมโยงความรู้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ส่งผลจากความรู้ใหม่และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ โดยแท้จริง

Michael Marquardt and Reynolds (1994) แห่ง George Washington University ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้แบบบุคคล และกลุ่ม สอนบุคลากรของตนเองให้มีการจัดลำดับการคิดวิเคราะห์เป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นข้อผิดพลาด หรือความสำเร็จ อันเป็นผลให้ทุกคนเห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Marquardt ขยายความต่อไปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรของการเรียนรู้แบบบุคคลและกลุ่มใช้การเรียนรู้ที่เป็นพลวัตสามารถจัดการเรียนรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Luthans (2012) ได้กล่าวไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้นเพื่อให้ความต้องการแสวงหาความรู้ที่มากและหลากหลายขึ้น และเป็นองค์กรที่ค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต

Carolyn M. Klinge (2015) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการพยากรณ์เพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับ เกิดการทุ่มเท เพื่อการเรียนรู้ตลอดเวลาจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Kineret Sharfi (2016) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นได้ว่า แต่ละความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ นั้นมีความคล้ายคลึงกันจึงสรุปความหมายได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในระหว่างบุคลากรต่อกันและกัน ควบคู่ไปกับความรู้ที่ได้รับจากภายนอก โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในอันที่จะสร้างโอกาสในการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ได้เสนอแนวความคิด ที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ The Fifth Discipline หรือหลักวินัย 5 ประการ ไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization เพื่อใช้พัฒนาคน ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรที่มาจากจุดเริ่มต้นที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) การมีรูปแบบของความคิด หมายถึง แบบแผนทางทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ที่ได้จากการถ่ายทอดประสบการณ์ กลายเป็นแนวความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานทางความคิดของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความขัดแย้งกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร หมายถึง เป็นการสร้างทัศนคติแนวความคิดร่วมกันของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพรวมและมีความต้องการที่จะมุ่งเป้าหมายไปในทางเดียวกัน เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพองค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนทุ่มเททุกแรงกายแรงใจ กระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลอง ในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ แนวความคิด โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาของสมาชิกในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นเพื่อสร้างความสามัคคีอันก่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิดขึ้น

5) การคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะมีความคิดเชื่อมโยงเครือข่าย โดยผูกโยงกระบวนการต่าง ๆ สามารถเห็นภาพการกระบวนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนได้อย่างเข้าใจมีเหตุผลเป็นเหมือนกับการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ก่อนแล้วจึงปฏิบัติงานในระบบย่อย เพื่อนำไปวางแผนและทำงานส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จไปในแต่ละส่วนเกิดเป็นกระบวนการเรียนความรู้ใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง

Marquardt (1996) มีความคิดว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่ง Marquardt ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) โดย Marquardt ได้เสนอว่าต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ ทักษะ และวินัยในการเรียนรู้

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) Marquardt ได้เสนอว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรมีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

3) การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) Marquardt ได้เสนอว่าสมาชิกขององค์กรนั้นเป็นแกนหลักสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์กรได้ โดยใช้แบบจำลองระบบต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบอบย่อยด้านสมาชิกขององค์กรนั้น ประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) Marquardt ได้เสนอว่าความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร มากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยี หรือทรัพย์สิน ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณีวัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ และความชำนาญทั้งสิ้น

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) Marquardt ได้เสนอว่า เทคโนโลยีเป็นลักษณะที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรใดมีความสามารถ ด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่น ๆ คุณลักษณะนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ประกอบด้วย การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การมีรูปแบบของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

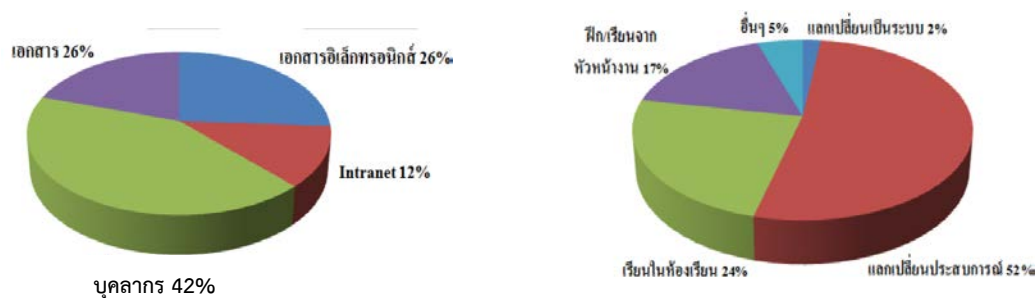
2.3.3 ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร

2.3.3.1 แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นการนำความรู้ที่อยู่ในสมองคน และได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณ พรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย และเป็นความรู้ที่เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้แบบนามธรรม” หรืออาจใช้คำว่า “ภูมิปัญญา”

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยายหรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความสามารถที่ทุกคนเข้าถึงหรือหาซื้อได้

นอกเหนือจากการแบ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวแล้ว ยังมีความรู้อีกประเภทหนึ่ง คือ Implicit Knowledge ซึ่งถูกจัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดแจ้งเพราะเป็นความรู้ที่เป็นเจตนารมณ์ภายใน ตัวอย่างเช่น หลักเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงาน ประกาศ ระเบียบ กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น ดังภาพประกอบที่ 2.1



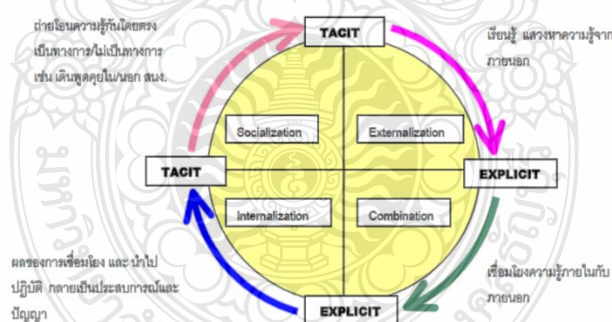
ภาพที่ 2.1 แหล่งความรู้ และกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557

จากภาพประกอบที่ 2.1 แสดงข้อมูลการสำรวจจากบรรดาผู้บริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา โดย Delphi พบว่า แหล่งความรู้ส่วนใหญ่ภายในองค์กรอยู่ในบุคลากรถึงร้อยละ 42 ในเอกสารร้อยละ 26 ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 26 และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเทอร์เน็ตภายในหน่วยงาน ร้อยละ 12 โดยเกิดจากองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร้อยละ 52 การเรียนในห้องเรียนร้อยละ 24 การฝึกเรียนจากหัวหน้าร้อยละ 17 อื่น ๆ ร้อยละ 5 และการแลกเปลี่ยนเป็นระบบร้อยละ 2 ตามลำดับ

2.3.4 รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร

2.3.4.1 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการทางด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ได้เขียนหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company ในปีคริสต์ศักราช 1995 นำเสนอดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดง Nonaka's SECI Model รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร

ที่มา: The Knowledge Creating Company (1995)

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายโดยสรุป ได้ดังต่อไปนี้

- 1) Socialization หมายถึง แสดงการถ่ายทอดความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่มีความสนใจและความรู้ที่สอดคล้องกัน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) Externalization หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาภายในเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับผู้ให้บริการเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงคงอยู่ขององค์กร

3) Combination หมายถึง เป็นการเชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอกองค์กร เพื่อวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ในส่วนนี้จะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ ๆ องค์กรได้ โดยมาจากผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสารที่ดี

4) Internalization หมายถึง ผลของการเชื่อมโยง โดยนำความรู้มาปฏิบัติจนเกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์ และปัญญาฝังอยู่ในตัวบุคลากรเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

2.3.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.5.1 การสร้างเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมูลค่า และสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กรได้ ผู้นำขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Mirjam Korner, 2015) ดังนี้

1) มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ ลดชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระคล่องตัวในการทำงานและการประสานงาน

2) มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีการทำงาน และการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ เก็บรวบรวมเป็นองค์ความรู้ขององค์กร ในขณะเดียวกันจะต้องมีวิสัยทัศน์ ที่เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมกับผลกำไรขององค์กรด้วย

3) มีการเพิ่มอำนาจให้แก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายขอบเขตของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้การตัดสินใจแก้ปัญหา มีความรวดเร็วเหมาะสมกับพื้นที่ปฏิบัติงานลงสู่ บุคลากรระดับล่าง โดยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และหาวิธีการค้นคว้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง ทั้งยังเป็นการได้มีอิสระทางความคิดในการเรียนรู้เพื่อใช้ตัดสินใจ ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากสิ่งที่ ตนได้ใช้อำนาจตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4) มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นซึ่งมีลักษณะที่มีการขับเคลื่อนและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา โดยการ ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

5) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) ผ่านช่องทางการสื่อสาร และ เทคโนโลยีต่าง ๆ สร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

6) มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการนำเอาวิทยาการ คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ให้เกิดการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7) ใส่ใจกับคุณภาพ (Quality) การเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการที่องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงาน เชิงคุณภาพ (Total Quality Management : TQM) ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจ ทำงานกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8) เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) การที่ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น ในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการ

ปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยใช้กลยุทธ์มารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์บริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมสร้างสรรค์ บรรยากาศภายในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อเอื้ออำนวยและมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและสร้างเครือข่าย (Teamwork and Networking) เป็นการช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างพลังร่วมเป็นพลวัต ขับเคลื่อนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องใส่ใจให้ความร่วมมือกันในการแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ในการทำงาน และวิธีการแก้ปัญหาแก่กัน ช่วยกันคิดช่วยกันทำส่งผลให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการได้

11) สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องเป้าหมายตามต้องการร่วมกันขององค์กร โดยที่วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความมุ่งหวังขององค์กรที่จะต้องร่วมกันและทำให้เกิดสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรม การเรียนรู้ของบุคลากร มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ สมาชิกในองค์กรสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง มีการจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ประกอบด้วย การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การมีรูปแบบของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

รุชดี สันนะกิจ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.458^{**}$)

กึ่งกาญจน์ แสนสุข (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก องค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนาภรณ์ แดงหมี่ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดคือ ความสามารถของบุคคล ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและในภาพรวมพบว่า ปัจจัยทุกตัวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

สุกัญญา มีสมบัติ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจ และเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ภาวะผู้ตามในมิติความเป็นอิสระ ความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

รังสรรค์ รังสิพล และศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยทำการเปรียบเทียบกับ บริษัท ไทย คาร์บอน แบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ทั้งสององค์กรมีปัจจัยในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมือนกัน ได้แก่ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการจัดทำนโยบายการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับ (ระดับบุคคลกลุ่ม และองค์กร) มีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Saki, Shakiba, & Savari (2013) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ Study Of The Relationship Between The Organizational Learning And Organizational Innovation At University Of Tehran การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรของผู้เชี่ยวชาญมหาวิทยาลัยเตหะราน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า ระหว่างองค์ประกอบทั้งหมดในองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันในทุกมิติ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการบริหาร ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 4 ประกอบด้วย การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ภาวะผู้นำ (Leadership) และวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Culture)

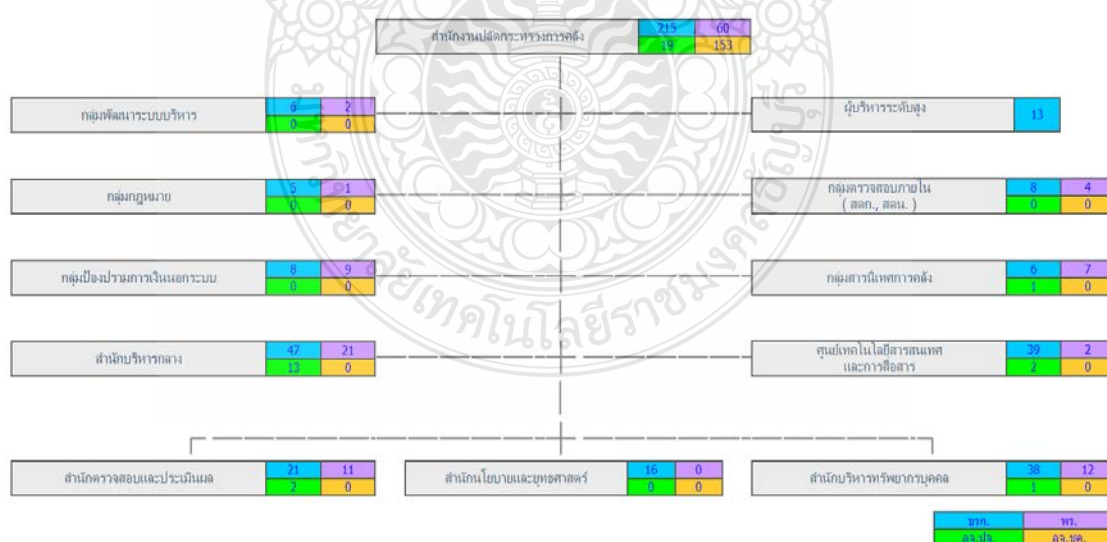
สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนวัตกรรม (ตัวแปรมาตรฐาน) ได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนระบบคิด (Systemic Thinking) มุมมองทั่วไป (Common Perspective) ความสามารถของทีมงาน (Staff Competence) ไม่มีบทบาท สำคัญในการทำนายผลการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Carolyn M. Klinge (2015) ได้ศึกษาวิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษา พบว่า ในปัจจุบันการจัดรูปแบบองค์กรเริ่มเข้าสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมพร้อมเผชิญต่ออุปสรรค และการต่อสู้กับอุปสรรค ประการแรกคือ การเผชิญกับผู้นำระดับสูงในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ประการที่สองคือ ความตั้งใจที่จะทำงานของบุคลากรภายใต้แรงกดดัน ประการที่สามคือ การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบที่สำคัญคือ การองค์กรมีองค์ความรู้ถ่ายทอดไปสู่บุคลากรทุกคนทำให้สามารถที่จะ แยกแยะและการเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้ในเวลานั้น ๆ

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงการคลังที่เป็น ศูนย์กลางในการบริหารงานและพัฒนาบุคลากรในสังกัดกระทรวงการคลัง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ราชการประจำทั่วไปในกระทรวงและราชการที่คณะรัฐมนตรีมีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่ง ในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่คอยกำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วน ราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง แผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง (พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, 2534) อีกทั้งยังมีหน้าที่การตรวจราชการของกระทรวง งานเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในภาพรวม พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องวินัยของข้าราชการ และงาน พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. โครงสร้างขององค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างขององค์กรสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

2. ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

วิสัยทัศน์ เป็นศูนย์กลางการบริหารงานของกระทรวงการคลังที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

คุณธรรมอัตลักษณ์

- 1) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 2) ความเสียสละ (Sacrifice)
- 3) ความสามัคคี (Harmony)

พันธกิจ

- 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานในกระทรวง
- 2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง รวมทั้งการแปลงนโยบายเป็นแนวทางแผนการปฏิบัติราชการ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกระทรวง รวมถึงการกำหนดนโยบายวางแผนเพื่อบริหาร และพัฒนาบุคลากรของกระทรวง
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ รับเรื่องราวร้องทุกข์ของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- 6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศด้านการคลัง แก่สาธารณชน เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ
- 7) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของกระทรวง ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบายแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งการใช้ประโยชน์ของข้อมูลของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง
- 8) บูรณาการ ขับเคลื่อนแผนการป้องกัน ปราบปรามทุจริต การส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมในกระทรวง

เป้าประสงค์

- 1) เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล
- 3) สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีบุคลากรเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม
- 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงการคลังมีการเชื่อมโยง เพื่อรองรับการทำงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพ

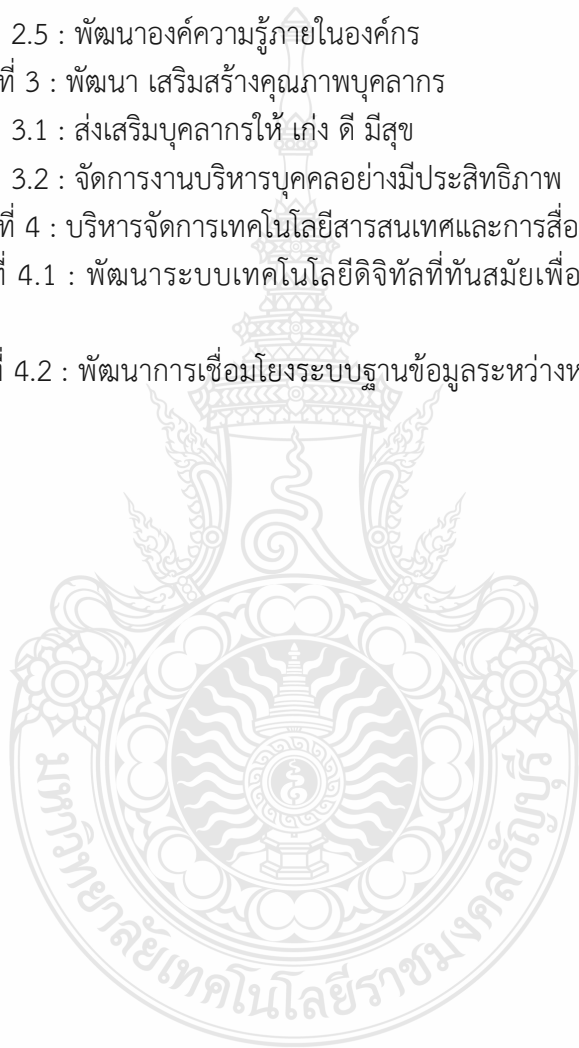
แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2560 - 2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เสริมสร้างศักยภาพการดำเนินงานของกระทรวงการคลัง

กลยุทธ์ที่ 1.1 : ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1.2 : สร้างนวัตกรรมบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- กลยุทธ์ที่ 2.1 : กำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- กลยุทธ์ที่ 2.2 : ส่งเสริม พัฒนาการบริหารจัดการองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 2.3 : เสริมสร้างคุณธรรม ความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ 2.4 : ดำเนินงานสื่อสารสารสนเทศการคลังในเชิงรุกที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2.5 : พัฒนาองค์ความรู้ภายในองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนา เสริมสร้างคุณภาพบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ 3.1 : ส่งเสริมบุคลากรให้ เก่ง ดี มีสุข
- กลยุทธ์ที่ 3.2 : จัดการงานบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการคลัง
- กลยุทธ์ที่ 4.1 : พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อรองรับการบริหารงานของกระทรวงการคลัง
- กลยุทธ์ที่ 4.2 : พัฒนาการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงการคลัง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีมงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) ที่มีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา โดยมีลำดับขั้นตอนในการศึกษาและมีระเบียบวิธีการการศึกษา ในด้านการกำหนดประชากร การสุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล รวมไปถึงสถิติที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 สถิติที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ซึ่งผ่านการทดลองงานเสร็จสิ้นแล้ว มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 449 คน แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. ข้าราชการ	216
2. พนักงานราชการ	61
3. ลูกจ้างประจำ	19
4. ลูกจ้างชั่วคราว	153
รวม	449

ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ผ่านการทดลองงานแล้ว โดยมีรายละเอียดในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการคำนวณแบบกรณีที่มีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Finite Population) โดยการใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสะท้อนถึงจำนวนประชากรทั้งหมด ดังนี้

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N คือ จำนวนประชากรทั้งหมดในการศึกษา
 e คือ ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (กำหนดเท่ากับ 0.05)

แทนค่าจากสูตร
$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$= \frac{449}{1 + 449(0.05)^2}$$

$$= 211.54 \approx 212 \text{ ตัวอย่าง}$$

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 212 ตัวอย่าง

3.1.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษา เพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากแต่ละชั้นภูมิ (Simple Random Sampling method) ซึ่งเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก โดยจะทำการแจกแบบสอบถามตามที่กำหนดไว้ โดยคิดคำนวณตัวอย่างตามสัดส่วนได้ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ที่ใช้ในการศึกษา

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.ข้าราชการ	216	102
2.ลูกจ้างประจำ	19	8
3.พนักงานราชการ	61	30
4.ลูกจ้างชั่วคราว	153	72
รวม	449	212

ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีจำนวน 7 ข้อ เป็นข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended Question) ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบเลือกตอบ (Multiple Choice Question)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของบาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน รุชดี สันนะกิจ, 2559) ประกอบด้วยข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคำถาม 4 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาดัดแปลงจากการวิจัยของรุชดี สันนะกิจ (2559) ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี | จำนวน 3 ข้อ |
| 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 3 ข้อ |
| 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน ผู้วิจัยอาศัยแนวความคิดทฤษฎีของปาร์เคอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุรตวดี ไชยสิทธิ์, 2554) แบ่งประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาดัดแปลงจากการวิจัยของสุรตวดี ไชยสิทธิ์ (2554) ดังนี้

- | | |
|---|-------------|
| 1) ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน | จำนวน 3 ข้อ |
| 2) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ | จำนวน 3 ข้อ |
| 3) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ | จำนวน 3 ข้อ |
| 5) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน | จำนวน 3 ข้อ |

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยอาศัยแนวความคิดทฤษฎีของ Peter Senge (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ด้านละ 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 15 ข้อ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานำมาจากการวิจัยของลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| 1) ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร | จำนวน 3 ข้อ |
| 2) ด้านการมีรูปแบบของความคิด | จำนวน 3 ข้อ |
| 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร | จำนวน 3 ข้อ |
| 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน 3 ข้อ |
| 5) ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ | จำนวน 3 ข้อ |

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มีลักษณะ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	เกณฑ์การให้คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

การแปลผลแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ใช้ค่าเฉลี่ย (Average) โดยมีเกณฑ์คะแนน ตามวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 ระดับประสิทธิภาพทีมงาน ส่วนที่ 4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยของคะแนน	แปลผล
4.21 - 5.00	กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
- 2) นำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยผู้วิจัยจะทำการเข้าไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
- 3) นำแบบสอบถามมาลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างตามลำดับ ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ และรายงานผลการวิจัย เพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษา

2) ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในเรื่องการสร้างแบบสอบถาม

3) สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยเอกสาร งานค้นคว้า และวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามและจำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม พร้อมทั้งสร้างคำถามให้ตรงตามกรอบแนวคิดในงานวิจัย

4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระเพื่อเป็นการตรวจสอบและขอคำแนะนำในการนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการศึกษา

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อคณะกรรมการการค้นคว้าอิสระ เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามใหม่ให้มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในสำนวนการใช้ภาษาที่เกี่ยวข้องกับข้อคำถามและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้คะแนน 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม และ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม เมื่อได้รับการพิจารณาและตรวจสอบแล้วผู้วิจัยจึงหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence : IOC) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 140 - 147) โดยใช้สูตรดังนี้

สูตรในการคำนวณหาค่า IOC

$$\begin{array}{lcl} \text{IOC} & = & \frac{\sum N}{N} \\ \text{IOC} & = & \text{ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา} \\ \sum N & = & \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ} \\ N & = & \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{array}$$

เกณฑ์ในการเลือกข้อคำถามพิจารณาจากค่า IOC ถ้ามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือหากมีค่าน้อยกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นอีกครั้งหนึ่ง (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2556)

7) ค่าดัชนีความสอดคล้องหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 หากต่ำกว่า 0.7 ข้อคำถามนั้นต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้งไป เนื่องจากข้อคำถามขาดความเที่ยงตรงตามเนื้อหาหรือมีความตรงตามเนื้อหาต่ำเกินไป นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่นวัดความสอดคล้อง

ภายใน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach's Alpha (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, น. 159) ถ้ามีค่ามากกว่า 0.7 ค่าความเชื่อมั่นถือว่ายอมรับได้ โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี	0.914
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.918
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.932
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.890
ประสิทธิภาพทีมงาน	
1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	0.870
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.581
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.822
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	0.923
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.878
องค์กรแห่งการเรียนรู้	
1. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	0.777
2. ด้านการมีรูปแบบของความคิด	0.898
3. ด้านการมีส่วนร่วมร่วมกันของคนในองค์กร	0.934
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.937
5. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	0.897
รวมทั้งฉบับ	0.985

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความใช้ได้ของข้อมูล
- 2) การลงรหัส (Coding) และนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของทีมงาน ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจ และเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านการมีรูปแบบของความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(2) ศึกษาความสัมพันธ์ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation Analysis หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพของทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation Analysis ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังใช้ทดสอบการวิเคราะห์สถิติ Pearson Correlation Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพทีมงาน ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ใช้ทดสอบการวิเคราะห์สถิติ Pearson Correlation Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เพื่อประโยชน์ในการนำเสนอข้อมูลและให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

p แทน ค่าความน่าจะเป็น

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจำนวน 212 ชุด และได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทีมงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	55	25.9
หญิง	157	74.1
รวม	212	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.0
20 - 29 ปี	86	40.6
30 - 39 ปี	87	41.0
40 - 49 ปี	25	11.8
50 - 59 ปี	14	6.6
60 ปี ขึ้นไป	0	0.0
รวม	212	100.0
3. สถานภาพ		
โสด	177	83.5
สมรส	31	14.6
หย่าร้าง	4	1.9
รวม	212	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	7.5
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	138	65.1
ปริญญาโท	58	27.4
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	212	100.0
5. ประเภทบุคลากร		
ข้าราชการ	102	48.1
ลูกจ้างประจำ	8	3.8
พนักงานราชการ	30	14.2
ลูกจ้างชั่วคราว	72	34.0
รวม	212	100.0

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 3 ปี	88	41.5
4 - 6 ปี	19	9.0
7 - 9 ปี	48	22.6
10 - 12 ปี	22	10.4
13 - 15 ปี	15	7.1
16 - 18 ปี	4	1.9
19 - 21 ปี	4	1.9
22 - 24 ปี	4	1.9
25 ปี ขึ้นไป	8	3.8
รวม	212	100.0
7. รายได้		
ต่ำกว่า 10,000	0	0.0
10,001 - 15,000 บาท	90	42.5
15,001 - 20,000 บาท	39	18.4
20,001 - 25,000 บาท	34	16.0
25,001 - 30,000 บาท	16	7.5
30,001 - 35,000 บาท	12	5.7
35,001 ปี ขึ้นไป	21	9.9
รวม	212	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 212 คน โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ได้ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 74.1 ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 ตามลำดับ

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30 - 39 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 20 - 29 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 ผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 50 - 59 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี และมีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 83.5 มีสถานภาพสมรส จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และมีสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 รองลงมาคือมีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 และมีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 และเป็นพนักงานราชการ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ เป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมามีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7 - 9 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 - 12 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 - 6 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 13 - 15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 25 ปี ขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16 - 18 ปี และ 19 - 21 ปี และ 22 - 24 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

จำแนกตามรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ 10,001 - 15,000 บาท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมามีรายได้ 15,001 - 20,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 มีรายได้ 20,001 - 25,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 มีรายได้ 35,001 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 มีรายได้ 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีรายได้ 30,001 - 35,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และมีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยประเมินจากข้อมูลด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี	3.81	0.725	มาก	(1)
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.74	0.789	มาก	(3)
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.81	0.794	มาก	(1)
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.75	0.834	มาก	(2)
รวม	3.78	0.725	มาก	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ส่วนใหญ่
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.725) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากทุกด้าน
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.794) และด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.725) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.834) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรง
บันดาลใจ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.789)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.73	0.729	มาก	(3)
2. บุคลากรเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ และร่วมใจกันเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วยกัน	3.81	0.788	มาก	(2)
3. บุคลากรมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	3.90	0.808	มาก	(1)
รวม	3.81	0.725	มาก	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.725) เมื่อ
พิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่
เป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.808) รองลงมาคือ บุคลากรเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ

และร่วมใจกันเมื่อได้ปฏิบัติงานด้วยกัน ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.788) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรแสดง ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.729)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.80	0.766	มาก	(1)
2. บุคลากรมีการจูงใจกันให้ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	3.72	0.852	มาก	(2)
3. บุคลากรได้ให้ขวัญและกำลังใจกัน โดยพิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงาน	3.71	0.913	มาก	(3)
รวม	3.74	0.789	มาก	

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$, S.D. = 0.789) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.766) รองลงมาคือ บุคลากรมีการจูงใจให้ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.852) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรได้ให้ขวัญและกำลังใจกัน โดยพิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.71$, S.D. = 0.913)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรในองค์กรได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา	3.75	0.801	มาก	(3)
2. บุคลากรได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน	3.88	0.862	มาก	(1)
3. บุคลากรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างเป็นระบบ	3.79	0.862	มาก	(2)
รวม	3.81	0.794	มาก	

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.794) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.862) รองลงมาคือ บุคลากรได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = 0.862) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.801)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรในองค์กรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล	3.72	0.903	มาก	(2)
2. บุคลากรในองค์กรได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาด้านอาชีพการงานของตนเอง	3.80	0.898	มาก	(1)
3. บุคลากรในองค์กรได้ให้ความสนใจในความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.72	0.895	มาก	(2)
รวม	3.75	0.834	มาก	

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.834) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรในองค์กรได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาด้านอาชีพการงานของตนเอง ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.898) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.903) และบุคลากรในองค์กรได้ให้ความสนใจในความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 3.72$, S.D. = 0.895)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพทีมงาน

ประสิทธิภาพทีมงาน ผู้วิจัยประเมินจากข้อมูลด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

ประสิทธิภาพทีมงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	3.87	0.714	มาก	(5)
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	4.11	0.599	มาก	(1)
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	4.03	0.751	มาก	(2)
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	3.93	0.732	มาก	(4)
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	3.95	0.667	มาก	(3)
รวม	3.98	0.616	มาก	

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.616) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.599) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.751) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.714)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน

ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ	3.83	0.860	มาก	(2)
2. บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.83	0.828	มาก	(2)
3. บุคลากรมีความเข้าใจชัดเจนในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้	3.95	0.655	มาก	(1)
รวม	3.87	0.714	มาก	

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.714) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมีความเข้าใจชัดเจนในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.655) รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ บุคลากรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรช่วยให้การ

ดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.860) และบุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.828)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่งานตรงตามความรู้ความสามารถของตนเอง	3.93	0.900	มาก	(3)
2. บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น	4.10	0.687	มาก	(2)
3. บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน	4.28	0.635	มากที่สุด	(1)
รวม	4.10	0.599	มาก	

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.599) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.635) รองลงมาคือ บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.687) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่งานตรงตามความรู้ความสามารถของตน ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.900)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรสามารถเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลแบบเปิดเผยข้อเท็จจริง ตรงไปตรงมาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.02	0.791	มาก	(2)
2. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน	3.93	0.918	มาก	(3)
3. ในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.13	0.753	มาก	(1)
รวม	4.02	0.751	มาก	

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.751) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.753) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือให้ข้อมูลแบบเปิดเผยซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.791) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.918)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3.88	0.840	มาก	(2)
2. บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	3.84	0.843	มาก	(3)
3. บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจว่า ทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน	4.08	0.811	มาก	(1)
รวม	3.93	0.736	มาก	

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.736) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.811) รองลงมาคือ บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.840) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.843)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการตัดสินใจร่วมกัน

ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	3.78	0.785	มาก	(3)
2. บุคลากรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	4.07	0.681	มาก	(1)
3. การตัดสินใจภายในทีมงานจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว	4.01	0.741	มาก	(2)
รวม	3.95	0.667	มาก	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.667) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.681) รองลงมาคือ การตัดสินใจภายในทีมงานจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.741) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.785)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยประเมินจากข้อมูลด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านการมีรูปแบบของความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงการคลัง ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.81	0.725	มาก	(1)
2. ด้านการมีรูปแบบของความคิด	3.66	0.873	มาก	(4)
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	3.68	0.844	มาก	(3)
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.81	0.794	มาก	(1)
5. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	3.75	0.834	มาก	(2)
รวม	3.78	0.725	มาก	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.725) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.794) และด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.725) รองลงมาคือ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.75$, S.D. = 0.834) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.844) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีรูปแบบของความคิด ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.873)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ภายในองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ และค้นคว้าหาความรู้จากสิ่งรอบข้าง เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.83	0.758	มาก	(3)
2. ภายในองค์กรมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น	3.88	0.785	มาก	(2)
3. บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ	3.91	0.779	มาก	(1)
รวม	3.87	0.697	มาก	

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.697) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.91$, S.D. = 0.779) รองลงมาคือ ภายในองค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.785) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ภายในองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ และค้นคว้าหาความรู้จากสิ่งรอบข้างเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.758)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีรูปแบบของความคิด

ด้านการมีรูปแบบของความคิด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน	3.61	0.964	มาก	(3)
2. องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน และพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น	3.65	0.919	มาก	(2)
3. องค์กรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุด มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ	3.73	0.912	มาก	(1)
รวม	3.66	0.873	มาก	

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีรูปแบบของความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = 0.873) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุดมาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.912) รองลงมาคือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.65$, S.D. = 0.919) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ($\bar{x} = 3.61$, S.D. = 0.964)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรได้มุ่งเน้นการจัดกิจกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอยู่เสมอ	3.59	0.896	มาก	(3)
2. องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้กำหนดรูปแบบวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.69	0.891	มาก	(2)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
3. บุคลากรมีทัศนคติร่วมกับคนในองค์กรโดยสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	3.76	0.855	มาก	(1)
รวม	3.68	0.844	มาก	

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$, S.D. = 0.844) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรมีทัศนคติร่วมกับคนในองค์กร โดยสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x} = 3.76$, S.D. = 0.855) รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้กำหนดรูปแบบวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{x} = 3.69$, S.D. = 0.891) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมุ่งเน้น การจัดกิจกรรมและส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.59$, S.D. = 0.896)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ	3.89	0.783	มาก	(1)
2. องค์กรได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน	3.86	0.806	มาก	(2)
3. บุคลากรในองค์กรมีพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่				
รวม	3.86	0.766	มาก	

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.766) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.783) รองลงมาคือ องค์กรได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน ($\bar{x} = 3.86$, S.D. = 0.806) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บุคลากรในองค์กรมีพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.826)

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.78	0.781	มาก	(1)
2. องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมีการตรวจสอบซ้ำ (Recheck)	3.67	0.937	มาก	(3)
3. บุคลากรในองค์กรสามารถนำข้อมูลสถิติมาใช้ประกอบการวางแผนตัดสินใจ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานและตนเอง	3.73	0.838	มาก	(2)
รวม	3.73	0.798	มาก	

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.798) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.781) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรสามารถนำข้อมูลสถิติมาใช้ประกอบการวางแผนตัดสินใจ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานและตนเอง ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.838) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ องค์กรมีการทำงานอย่างเป็นระบบมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมีการตรวจสอบซ้ำ (Recheck) ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = 0.937)

ส่วนที่ 5 ผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสัมพันธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

H_1 = ประสิทธิภาพทีมงาน มีความสัมพันธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี	0.783	0.000*	สูง	เดียวกัน
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.781	0.000*	สูง	เดียวกัน
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.777	0.000*	สูง	เดียวกัน
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	0.767	0.000*	สูง	เดียวกัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ยอมรับสมมติฐานรอง H_a หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง**

สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 = ประสิทธิภาพทีมงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

H_1 = ประสิทธิภาพทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทีมงาน กับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวม

ประสิทธิภาพทีมงาน	ระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
1. ด้านการกำหนดภารกิจและ เป้าหมายของทีมงาน	0.802	0.000*	สูง	เดียวกัน
2. ด้านการมอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	0.650	0.000*	สูง	เดียวกัน
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.771	0.000*	สูง	เดียวกัน
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	0.710	0.000*	สูง	เดียวกัน
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.720	0.000*	สูง	เดียวกัน

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ซึ่งด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของ
ทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจาย
ความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพทีมงาน ได้แก่ ด้านการกำหนดภารกิจ
และเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05
นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก H_0 ยอมรับสมมติฐานรอง H_a หมายความว่า ประสิทธิภาพทีมงาน ด้านการ
กำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกัน
อย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพทีมงาน ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ Pearson Correlation Analysis

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านการมีรูปแบบของความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ (ในภาพรวม)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบรรมี	✓
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	✓
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	✓
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓
ประสิทธิภาพทีมงาน	
1. ด้านการกำหนดภารกิจ และเป้าหมายของทีมงาน	✓
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	✓
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	✓
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	✓
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	✓

เมื่อ ✓ คือ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - คือ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 3) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 4) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง 5) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพทีมงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง จำนวน 212 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ตามหลักการของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 และสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากแต่ละชั้นภูมิ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences : SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 212 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30 - 39 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี และมีรายได้อยู่ในช่วง 10,001 - 15,000 บาท

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะเป็นผู้นำในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำ

เชิงبارมี ด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทีมงาน

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสิทธิภาพทีมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพในด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

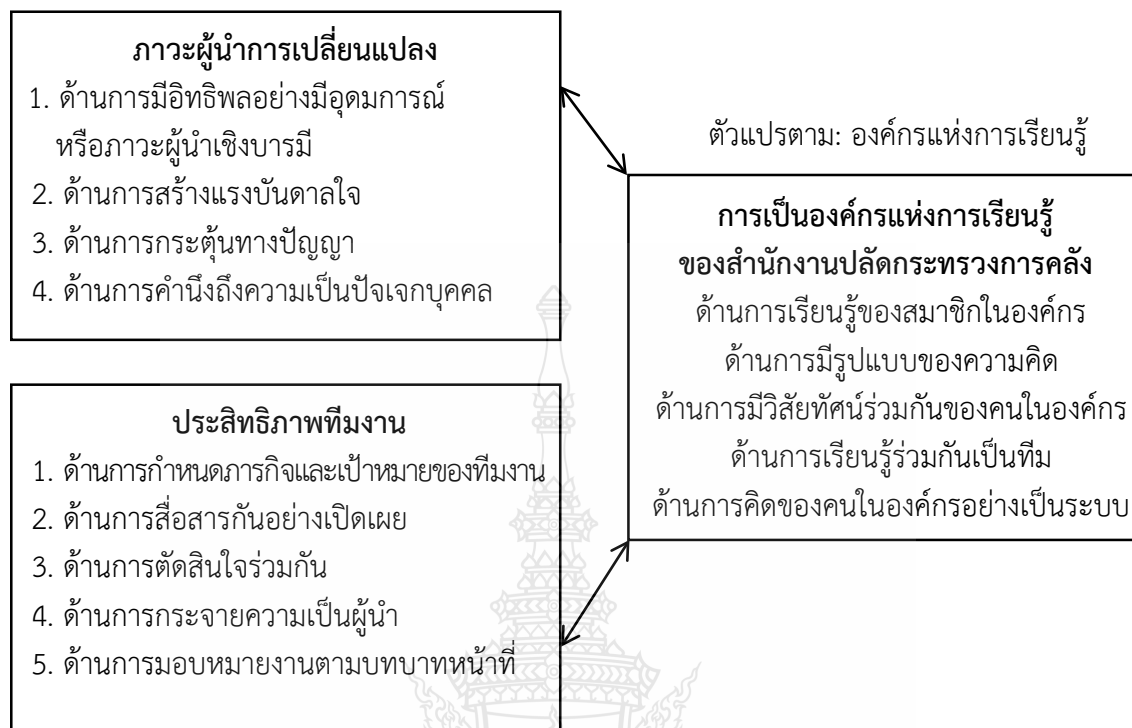
บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และด้านการมีรูปแบบของความคิด ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 จากสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เมื่อได้ทำการศึกษาและทดสอบด้วยวิธีทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แล้วพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงที่สุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ (แสดงดังภาพที่ 5.1)

สมมติฐานที่ 2 จากสมมติฐานที่ว่าประสิทธิภาพทีมงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง เมื่อได้ทำการศึกษาและทดสอบด้วยวิธีทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แล้วพบว่า ประสิทธิภาพทีมงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยประสิทธิภาพทีมงานที่มีลักษณะในด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงที่สุด รองลงมาคือ ประสิทธิภาพทีมงานในด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ (แสดงดังภาพที่ 5.1)

ตัวแปรอิสระ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ประสิทธิภาพทีมงาน



ภาพที่ 5.1 ภาพสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบาร์มี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และประสิทธิภาพทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำผลการศึกษาไปอภิปรายผลได้ ดังนี้

อภิปรายผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรได้เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจาก วัฒนธรรมการทำงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรหาแนวทางวิธีการการทำงานหรือนวัตกรรมเข้ามาใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ทำให้เกิดวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดปัญญาความคิดสร้างสรรค์ผ่านการส่งผลงานที่พัฒนามาจากงานของตนเองเข้าประกวดรางวัลและให้รางวัลส่งผลให้เกิดองค์ความรู้จากการคิดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ที่ดีกว่าเดิมซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของบาสและอวลีโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.252 - 256) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมักจะคิดและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเห็นผลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมีในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า บุคลากรมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่เชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บุคลากรจะต้องมีอุดมการณ์และบารมีในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงานไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพนับถือ และศรัทธาต่อบุคลากร และบุคคลทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของบาสและอวลีโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.252-256) ที่กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง และสนับสนุนงานวิจัยของรุชดี สันนะกิจ (2559, น. 87) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า บุคลากรในองค์กรได้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาด้านอาชีพการงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในสายอาชีพงานด้วยมีการจัดฝึกอบรมเฉพาะสายอาชีพอยู่บ่อยครั้ง โดยให้ความสนใจในการพัฒนา

ความสามารถของบุคลากรเป็นรายกลุ่มของสายงานและรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.252 - 256) ที่กล่าวว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นทีปรีษาให้แก่ผู้ตามในแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน สร้างบรรยากาศในการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทำทหายความสามารถ และสนับสนุนงานวิจัยของรุชดี สันนะกิจ (2559, น. 88) ซึ่งพบว่า ผู้บริหารได้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการงานที่รับผิดชอบและให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในตนเอง โดยการมอบหมายงานพิเศษให้รับผิดชอบ

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเห็นว่า จากสถานการณ์ปัญหาที่ผ่านมาผู้นำได้แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมั่นใจสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยการกระตุ้นในบุคลากรมีความสามัคคีกันและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น.252-256) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารถึงความหวังที่ผู้นำต้องการได้อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

อภิปรายผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทีมงาน

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรได้เคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังถูกปลูกฝังให้ปฏิบัติตามคุณธรรมและอัตลักษณ์ของหน่วยงาน (รสส.) คือ รับผิดชอบต่อ เสียสละ สามัคคี พฤติกรรมของบุคลากรจึงมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางครั้งเมื่อมีความจำเป็นและความเข้าใจ ชัดแจ้ง ในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปาร์คเกอร์ (Parker 1990 อ้างถึงใน สุรตวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ได้ให้แนวคิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพมี

คุณลักษณะที่สมาชิกมีบทบาท และได้รับการมอบหมายงานที่ชัดเจน โดยมอบหมายงานตามที่ได้อธิบายไว้ในลักษณะงาน ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะงานในหน้าที่แต่ยังรวมไปถึงความมุ่งหมายของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์บทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน และสนับสนุนแนวความคิดของ ไพโรจน์ บาลัน (2551) ซึ่งกล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะที่สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนอย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนความรับผิดชอบเมื่อจำเป็น

2. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังของบุคลากรได้มีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังภายในหน่วยงานจะมีการพูดคุยกันถึงแนวทางการทำงานทางโทรศัพท์ หรือการเข้าพบผู้บริหารหรือการประชุมหารือในทางประเพณีที่ไม่เคยทำมาก่อนหรือในงานที่มีความซับซ้อนก่อนที่จะดำเนินการติดต่อสื่อสารกันแบบเป็นทางการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปาร์คเกอร์ (Parker 1990 อ้างถึงใน สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีมงานมีคุณลักษณะในการสื่อสารที่เปิดเผยมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อติดต่อกันระหว่างทีมงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมจะมีลักษณะ ใช้การสื่อสารแบบมีความเชื่อมั่นจริงจังต่อกันเปิดเผย เชื่อใจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550 น. 147) ที่กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานมีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมาเป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยสมาชิกรับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง

3. ด้านการตัดสินใจร่วมกันในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้มีส่วนร่วมที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงเพื่อวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน และช่วยเหลือและสนับสนุนให้การทำงานของทีมงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปาร์คเกอร์ (Parker 1990 อ้างถึงใน สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ที่กล่าวว่า ความเห็นพ้องกันเป็นการหาข้อสรุปทางออกของปัญหาเพื่อการตัดสินใจร่วมกันซึ่งแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียวของทีมงาน และสนับสนุนงานวิจัยของสุกัญญา มีสมบัติ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การตัดสินใจร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเนื่องจากบุคลากรได้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดปัญหขึ้นบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ

4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจว่า ทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความภาคภูมิใจและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถของตนเพื่อทำงานให้แก่ประเทศชาติในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติ โดยตระหนักว่าทุกคนในองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงานและผู้บริหารช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานและให้เป็นผู้นำของทีมงานในบางโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปาร์คเกอร์ (Parker 1990 อ้างถึงใน สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ที่กล่าวว่า ผู้นำของทีมงานจะต้องไม่จำกัด

อยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นโดยทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงความประพฤติการเป็นผู้นำที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและการกระทำทั้งสองดังกล่าว ส่งผลให้การทำงานของทีมงานประสบความสำเร็จและสามารถตัดสินใจหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนแนวคิดของชาญชัย อาจินสมาจาร (2532) ได้กล่าวถึง ลักษณะของประสิทธิภาพทีมงานที่จะเกิดขึ้นได้มีประธานของกลุ่มจะไม่ใช้อำนาจบังคับสมาชิกในกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามแต่ละคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าของกลุ่มจะร่วมกันคิดหรือแนวทางที่ง่ายและเร็วที่สุดในแต่ละครั้ง เพราะทุกคนมีความรู้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันจะใช้ความสามารถทำประโยชน์ให้กับกลุ่มได้เป็นอย่างดี

5. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาารายข้อพบว่า บุคลากรมีความเข้าใจชัดเจนในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีความเข้าใจชัดเจนในกรอบหน้าที่การทำงานของทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรและขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของไพโรจน์ บาลัน (2551) ซึ่งกล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะที่สมาชิกในทีมเห็นชอบในเป้าหมายที่วางไว้และยึดมั่นในเป้าหมายถ้าเป็นไปได้สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และสนับสนุนแนวคิดของสุพานี สฤณภูวนิช (2552) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะต้องมีแนวทางการทำงานในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีความเข้าใจตรงกัน และยอมรับในจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อภิปรายผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาารายข้อพบว่า องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยมีกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์แบบจับกลุ่มกันทำงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ธนอมสิงห์, 2557) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมจะเป็นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันประสบการณ์ แนวความคิด โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาของสมาชิก ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นเพื่อสร้างความสามัคคี ก่อให้เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิดขึ้น และสนับสนุนแนวคิดของ Mirjam Korner (2015) ที่กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีม และสร้างเครือข่ายเป็นการช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างพลังร่วมเป็นพลวัตขับเคลื่อนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องใส่ใจให้ความร่วมมือกันในการแบ่งปันประสบการณ์ความรู้

ในการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาแก่กัน ช่วยกันคิดช่วยกันทำส่งผลให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการได้

2. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอจากการพูดคุยปรึกษาหารือ และการประชุม ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรมาจากจุดเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิตในการเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ และสนับสนุนแนวคิดของ Carolyn M. Klinge (2015) ที่ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการพยากรณ์เพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการทุ่มเทเพื่อการเรียนรู้ตลอดเวลาจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังสามารถแบ่งแยกความสำคัญของงานจากระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติ เช่น ขั้นตอนความเร็วในการทำงาน เป็นต้นและสามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ที่กล่าวว่า การคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบคือ การที่บุคลากร ในองค์กรสามารถที่จะมีความคิดเชื่อมโยงเครือข่ายโดยผูกโยงกระบวนการต่าง ๆ สามารถเห็นภาพการกระบวนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนได้อย่างเข้าใจมีเหตุมีผล เป็นเหมือนกับการมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ก่อนแล้วจึงปฏิบัติงานในระบบย่อย เพื่อนำไปวางแผนและทำงานส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จไปในแต่ละส่วนเกิดเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง และสนับสนุนแนวคิดของ David A. Garvin (1993) แห่ง Harvard University ที่ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง ลักษณะองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีลักษณะแสวงหาและเชื่อมโยงความรู้โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ส่งผลจากความรู้ใหม่และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ โดยแท้จริง

4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมีทัศนคติร่วมกับคนในองค์กรโดยสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีแนวความคิด ทัศนคติ และมุ่งให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามนโยบายที่ผู้บริหารได้มอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ที่กล่าวว่า การสร้างทัศนคติแนวความคิดร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพรวม และมีความต้องการที่จะมุ่งเป้าหมายไปในทางเดียวกัน เปรียบเสมือนหางเสือ

ของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพองค์กรที่ทุกคนในองค์กร มีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนทุ่มเทกำลังกาย แรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และสนับสนุนแนวคิดของ Mirjam Korner (2015) ที่กล่าวว่า สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องเป้าหมายตามต้องการร่วมกันขององค์กร โดยที่วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป้นความมุ่งหวังขององค์กรที่จะต้องร่วมกันและทำให้เกิดสิ่งที่จับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. ด้านการมีรูปแบบของความคิดโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์กรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุด มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังได้มีกิจกรรมให้บุคลากร คิดหาหนทางที่ดีที่สุด เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยให้การทำงานถูกต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ที่กล่าวว่า แบบแผนทางทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ที่ได้จากการถ่ายทอด ประสบการณ์ กลายเป็นแนวความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสนับสนุนแนวคิดของ Luthans (2012) ได้กล่าวไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีความต้องการแสวงหาความรู้ที่มากและหลากหลายขึ้น และเป็นองค์กรที่ค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต

อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงবারมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุชติ สันนะกิจ (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่มี ความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนตามความ คิดเห็นของครูผู้สอนเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา และสอดคล้องกับแนวคิดของบา สและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 252 - 256) กล่าวว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของ

กลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ประกอบไปด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สมมติฐานที่ 2 ประสิทธิภาพที่ทีมงานมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

ประสิทธิภาพที่ทีมงาน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสนับสนุนผลการวิจัยของสุกัญญา มีสมบัติ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพที่ทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ภาวะผู้ตามในมิติความเป็นอิสระ ความคิด 0020 สร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการทำงานร่วมกันที่ดี และสนับสนุนงานวิจัยของมูจลินท์ จรมา และกนกพร ชัยประสิทธิ์ (2558) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมให้จัดกระบวนการจัดการความรู้ สร้างความเข้าใจข้อมูลของการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในทุก ๆ ระดับอย่างทั่วถึงทำให้บุคลากรได้รู้จักจัดการความรู้ สามารถเผยแพร่ความรู้ที่ตนมีมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2547) กล่าวว่า การพัฒนาขององค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วมที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรโดยพิจารณาความดีความชอบจากความสามารถและการปฏิบัติงาน และแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และจูงใจให้บุคลากรร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน อันจะส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังมีพื้นฐานทรัพยากรบุคคลที่มีกำลังใจที่เข้มแข็งพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สังคม และประเทศชาติ

5.3.2 จากผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพที่ทีมงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังในด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายอยู่ในระดับน้อยที่สุด และยังมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอยู่ในระดับสูงที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจชัดเจนในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนด ยอมรับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้เพราะเป้าหมายขององค์กรจะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ

5.3.3 จากผลการศึกษา พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ในด้านการมีรูปแบบของความคิดอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบกับส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเพื่อพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุด มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ

5.3.4 จากผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงবারมี มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังอยู่ในระดับสูงที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานด้วยกันกับผู้บริหาร อันจะทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อหาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทีมงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายและละเอียดมากขึ้น

5.4.2 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในรูปแบบอื่นเปรียบเทียบกับในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5.4.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- กระทรวงการคลัง (2563). ข้อมูลหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. สืบค้นจาก <https://www.mof.go.th/th/detail/2018-12-21-15-00-10/2018-12-21-17-48-06>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การบริหาร (ผู้นำ) องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก http://med.md.kku.ac.th/site_data/mykku_med/.../Networking.doc
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2549). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเคแอนด์เอส โฟโต้สตูดิโอ.
- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ และ จิราพร วงศ์วุฒ. (2558). การพัฒนาตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ในเขตภาคเหนือ. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่, 8(1), 110 - 122.
- กึ่งกาญจน์ แสนสุข. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- กฤติยา จันทระเสนา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ชนาภรณ์ แดงหมี่. (2559). องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนของมหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาเขตสระแก้ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2532). พัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ทอง.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปตรวจสอบและประเมินภายนอกกรอบสาม. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ทริปปี้ล กรุ๊ป.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. (รายงานผลงานวิจัย). จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- ปรีดี โชติช่วง และคณะ. (2536). การพัฒนาชุมชนและการบริหารงานพัฒนาชุมชน (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- พระราชกิจจานุเบกษา. (2534). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔
สืบค้นจาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2534/A/156/1.PDF>
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ : แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2556). หลักการวัดและประเมินผลทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ :
แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์.
- มัลลิกา วิชุกรอิงครัต (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาล
เมืองชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- มูจลินท์ จรมา และ กนกพร ชัยประสิทธิ์. (2562). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติ งานภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท โฮม โปร ดักส์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน),
วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ, (6)2, 79 - 100.
- รังสรรค์ รังสิพล และ ศิริวรรณ อินทร์ไธยวงศ์. (2548). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง โดยทำการเปรียบเทียบกับบริษัท ไทย คาร์บอนแบล็ค
จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัชนี วิเศษสังข์. (2537, ม.ค.-มี.ค.). ผู้นำแบบปิรียรรต. สารพัฒนาหลักสูตร, 13(116).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความยืดผลการฝึกอบรมภาวะ
ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิต
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุชดี สันนะกิจ. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน
จังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน. **วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 9(1), 1 - 22.
- วราภรณ์ แสงตรง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอ.เอ็ม.พี. คอนสตรัคชั่น 299. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ).
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ : เน้นสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา มีสมบัติ. (2557). ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- สุรัตวี ไชยสิทธิ์. (2554). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาดา ธรรมนิยม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคคลี้งค์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีแนวปฏิบัติในการ บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์. **วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 5(2), 180 - 181.
- เอกชัย กิสุขพันธ์. (2538). การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- อำภา ปิยะมัย. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- Carolyn M. Klinge. (2015). Learning from learning theory: A model of organizational adoption strategies at the Microfoundations of institutional theory. **Journal of Management**, 41(5), 1446 - 1476.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 71, 78 - 91.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hiroataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka. (1995). **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University press.
- Kineret Sharfi. (2016). Executive Function, Time Organization and Quality of Life among Adults with Learning Disabilities. **PLOS ONE**, 1 - 15. Doi: 10.1371/journal.pone.0166939 December 13, 2016.
- Luthan, F. (2012). The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organization Behavior**, 23(6), 695 - 706.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, Calif : Jossey-Bass.
- Senge P.M. (1990) **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Saki, Shakiba, H. & Savari, M. (2013). Study of The Relationship Between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran, **Journal of Organizational Learning and Leadership**, 11(1), 1 - 18.
- Woodcock, Mike. (1989). **Team development manual**. Worcester: Billing and Sons.
- Yamane, T. (1973). **Statistics an introduction analysis** (2nd ed.). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม





ที่ อว ๐๖๔๙.๐๖/๕๒๑๖-๕๒๑๘

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายยุติธรรม มีสามเสน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์)
ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๔ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๔ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายยุติธรรม มีสามเสน

โทร. ๐๘๐ ๒๖๑ ๐๒๘๘

ที่ อว. ๐๖๔๙.๐๖ / ๕๒๑๓



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

ด้วย นายยุติธรรม มีสามเสน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา รายวิชา ๐๕-๓๑๐-๗๐๒ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมจิตต์)
ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายยุติธรรม มีสามเสน

โทร. ๐๘๐ ๒๖๓ ๐๒๘๘

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๖/๕๒๒๐



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๕

ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ปลัดกระทรวงการคลัง

ด้วย นายยุติธรรม มีสามเสน นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลที่ เกี่ยวข้องในการวิจัย เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา รายวิชา ๐๕-๓๑๐-๗๐๒ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการ ทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรมงคล นิมิตต์)
ผู้ช่วยคณบดีบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นายยุติธรรม มีสามเสน

โทร. ๐๘๐ ๒๖๑ ๐๒๘๘

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

.....

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลประสิทธิภาพทีมงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อให้การวิจัยมีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อด้วย โดยข้อมูลที่ท่านตอบนี้จะเป็นความลับ และการนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ยุติธรรม มีสามเสน

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

.....

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 20 ปี

☐ 20 ปี - 29 ปี

☐ 30 ปี - 39 ปี

☐ 40 ปี - 49 ปี

☐ 50 ปี - 49 ปี

☐ 60 ปี ขึ้นไป

3. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

5. ประเภทบุคลากร

☐ ข้าราชการ

☐ ลูกจ้างประจำ

☐ พนักงานราชการ

☐ ลูกจ้างชั่วคราว

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ ต่ำกว่า 3 ปี

☐ 4 - 6 ปี

☐ 7 - 9 ปี

☐ 10 - 12 ปี

☐ 13 - 15 ปี

☐ 16 - 18 ปี

☐ 19 - 21 ปี

☐ 22 - 24 ปี

☐ 25 ปี ขึ้นไป

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท

☐ 10,001 - 15,000 บาท

☐ 15,001 - 20,000 บาท

☐ 20,001 - 25,000 บาท

☐ 25,001 - 30,000 บาท

☐ 35,000 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวม 16 ข้อ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- กำหนดให้ระดับความคิดเห็น
- 1 ระดับน้อยที่สุด (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)
 - 2 ระดับน้อย (ไม่เห็นด้วย)
 - 3 ระดับปานกลาง (ไม่แน่ใจ)
 - 4 ระดับมาก (เห็นด้วย)
 - 5 ระดับมากที่สุด (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี					
1. ท่านได้แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
3. ท่านมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
4. ท่านสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
5. ท่านได้จูงใจให้บุคลากร ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
6. ท่านได้ให้ขวัญและกำลังใจกับเพื่อนร่วมงาน โดยพิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติงาน					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
7. ท่านได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้คิดร่วมกันในการแก้ปัญหา					
8. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหการทำงาน					
9. ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
10. ท่านมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงคุณภาพงานเป็นรายบุคคล					
11. ท่านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาด้านอาชีพการงานของตนเอง					
12. ท่านให้ความสนใจในความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลประสิทธิภาพทีมงาน รวม 15 ข้อ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- กำหนดให้ระดับความคิดเห็น
- 1 ระดับน้อยที่สุด (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)
 - 2 ระดับน้อย (ไม่เห็นด้วย)
 - 3 ระดับปานกลาง (ไม่แน่ใจ)
 - 4 ระดับมาก (เห็นด้วย)
 - 5 ระดับมากที่สุด (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ประสิทธิภาพทีมงาน	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน					
1. เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ					
2. บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับ การปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ และเป้าหมายที่ตั้งไว้					
3. ท่านมีความเข้าใจชัดเจน ในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้					
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่					
4. ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่งาน ตรงตามความรู้ ความสามารถของตน					
5. ท่านมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น					
6. ท่านเคารพ บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน					

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย					
7. ท่านสามารถเสนอแนะ หรือให้ข้อมูลแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
8. ท่านได้รับการส่งเสริม ให้แสดงความเห็น ขณะปฏิบัติงาน ร่วมกัน					
9. ในองค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ					
10. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถเสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหาของการทำงาน					
11. ท่านมีความรู้สึก ว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จ					
12. ท่านรับรู้และเข้าใจว่า ทุกคนมีความสำคัญต่อการ ทำงาน					
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน					
13. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม					
14. ท่านช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของทีมงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
15. การตัดสินใจภายในทีมงานจะอยู่บนพื้นฐานของ ข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลความรู้สึก					

ส่วนที่ 4 : แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวม 15 ข้อ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- กำหนดให้ระดับความคิดเห็น 1 ระดับน้อยที่สุด (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)
 2 ระดับน้อย (ไม่เห็นด้วย)
 3 ระดับปานกลาง (ไม่แน่ใจ)
 4 ระดับมาก (เห็นด้วย)
 5 ระดับมากที่สุด (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร					
1. ภายในองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากร มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ ค้นคว้าหาความรู้จากสิ่งรอบข้าง อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
2. ภายในองค์กรมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น					
3. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ					
ด้านการมีรูปแบบของความคิด					
4. องค์กรมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน					
5. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน และพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น					
6. องค์กรมีความมุ่งมั่นในการแสวงหาหนทางที่ดีที่สุด มาปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็นของท่าน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร					
7. องค์กรมุ่งเน้นการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
8. องค์กรให้ความสำคัญ และสนับสนุนการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
9. ท่านมีทัศนคติร่วมกับคนในองค์กร โดยสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน					
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
10. องค์กรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ					
11. องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน					
12. บุคลากรในองค์กรมีพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่					
ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ					
13. องค์กรได้ส่งเสริม ให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน					
14. องค์กรของท่าน มีการทำงานอย่างเป็นระบบมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมีการตรวจสอบซ้ำ (Recheck)					
15. บุคลากรในองค์กรของท่าน นำข้อมูลสถิติ มาใช้ประกอบการวางแผนตัดสินใจ และคิดริเริ่มสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานและตนเอง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



ภาคผนวก ค
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ



ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวง การคลัง

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	2	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	3	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	1	2	0.67	มีความสอดคล้อง
2	1	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	2	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	3	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	8	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	10	1	0	1	3	0.67	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3	1	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	2	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	3	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	8	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	10	1	1	0	3	0.67	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	13	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	14	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	15	0	1	1	3	0.67	มีความสอดคล้อง
4	1	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	2	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	3	1	1	0	3	0.67	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	8	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	10	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	13	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	14	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	15	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายยุติธรรม มีสามเสน
วัน เดือน ปีเกิด	25 กรกฎาคม 2535
ที่อยู่	689/1691 เขตบางซื่อ แขวงบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
การศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะนิติศาสตร์
ประสบการณ์ทำงาน	นักวิชาการเงินและบัญชี ที่ทำการปกครองอำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 จนถึง พ.ศ. 2561 นักทรัพยากรบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง
เบอร์โทรศัพท์	098-867-1488
อีเมล	Yutitham_m@mail.rmutt.ac.th

