

ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ :  
กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

**FOLLOWERSHIP AND TEAMWORK EFFICIENCY THAT  
INFLUENCED LEARNING ORGANIZATION: A CASE STUDY  
OF DEPARTMENT OF MEDICAL SCIENCES,  
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH**



ศุภัญญา มีสมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข



สุกัญญา มีสมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ :  
กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข  
Followership and Teamwork Efficiency that Influenced Learning  
Organization : A Case Study of Department of Medical Sciences,  
Ministry of Public Health

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวสุกัญญา มีสมบัติ

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์กฤษดา เขียรวัฒนสุข, D.B.A.

ปีการศึกษา

2557

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



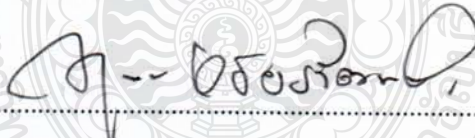
..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ, D.B.A.)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)



..... กรรมการ

(อาจารย์กฤษดา เขียรวัฒนสุข, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาามหาบัณฑิต



..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถรพี ชัยมงคล, ประ.ด.)

วันที่ 13 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวสุกัญญา มีสมบัติ
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2557

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร 2) ระดับประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร 3) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำนวน 355 คน สุ่มตัวอย่างแบบโควต้า โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.970 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ โดยวิธี Stepwise

ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรมีแบบภาวะผู้ตาม 2 แบบ คือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ในภาพรวม มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 4) ประสิทธิภาพทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตามในมิติความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 63.7 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้ตาม ประสิทธิภาพทีมงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้

<b>Independent Study Title</b>	Followership and Teamwork Efficiency that Influenced Learning Organization: A Case Study of Department of Medical Sciences, Ministry of Public Health
<b>Name-Surname</b>	Miss Sukanya Meesombut
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Mr. Krisada Chienwattanasook, D.B.A.
<b>Academic Year</b>	2014

## ABSTRACT

The study was conducted to investigate 1) the followership patterns of the employees, 2) the level of teamwork efficiency of the employees, 3) the level of being the learning organization, and 4) the influences of individual factors, followership patterns and teamwork efficiency that affected the learning organization. The sample, drawn by the method of quota sampling, consisted of 355 employees of the Department of Medical Sciences, and was divided into 5 groups i.e. government officials, government employees, employees of the Ministry of Public Health, permanent employees, and casual employees. The data were collected through the application of questionnaire with the Cronbach's alpha coefficient of 0.970, and were analyzed using descriptive statistics including Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, as well as inferential statistics which comprised Pearson Correlation Coefficient and Stepwise Multiple Regression.

The study results indicated that 1) the employees had 2 followership patterns i.e. effective and pragmatic survivor, and most employees were the effective followers, 2) the overall teamwork efficiency of the employees was at a high level, 3) the overall learning organization of the Department of Medical Sciences was at a high level, 4) the teamwork efficiency which comprised the following aspects: making decisions together, setting up teamwork's mission and goal, assigning duties according to the roles and responsibilities, communicating openly, and the followership in the aspects of freedom and creative thinking had influences on the learning organization at 0.05 level of significance, and could predict the learning organization or had influences on the learning organization at 63.7%. While the individual factors on gender, age, level of education, work experience, the followership in the aspects of firm relationship, and teamwork efficiency on distributed leadership had no influences on the learning organization.

**Keywords:** followership, teamwork efficiency and learning organization

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้: กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร กรรมการ และ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ในการช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แก้ไขตรวจทาน ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ทำการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือ ในการวิจัย ดังนี้ ดร.กนกพร ชัยประสิทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณาน และ ดร.กริช จรินโท ที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนความรู้อันมีค่ายิ่ง และสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณเลขานุการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้อำนวยการฯ และขอบคุณ บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ผู้มีพระคุณอย่างยิ่งที่สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับ มหาบัณฑิต และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ MGY-56 ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ตลอดมา รวมถึงผู้ที่มีพระคุณคนอื่น ๆ ที่มีอาจเอ่ยนาม ได้ทั้งหมดขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้ทำการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ สำหรับผู้ที่สนใจ หากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ทำการศึกษากราบขอภัยไว้ ณ โอกาสนี้

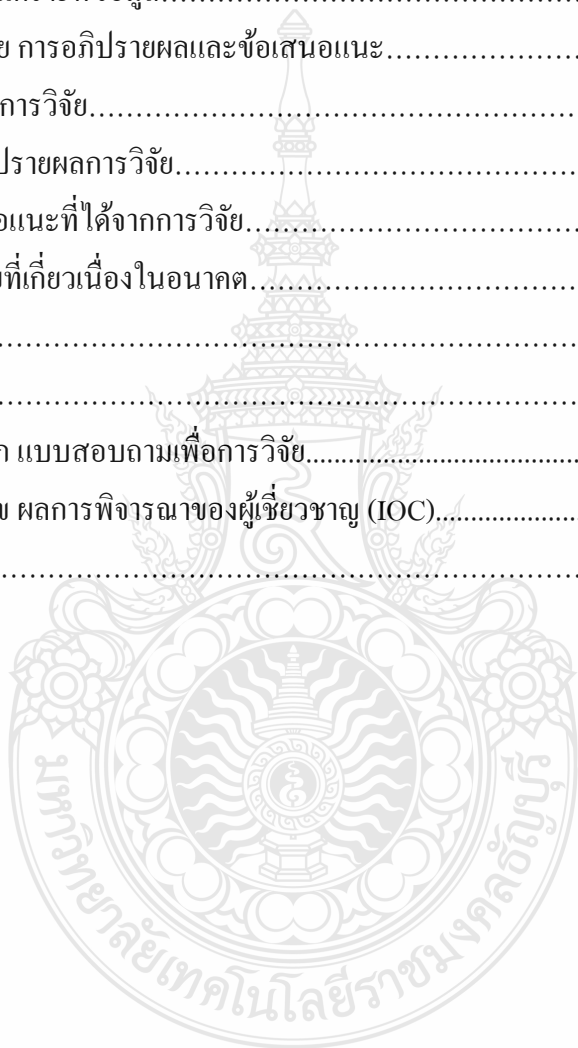
ศุภัญญา มีสมบัติ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(13)
บทที่ 1 บทนำ.....	14
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	14
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	16
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	16
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	17
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	18
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม.....	23
2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน.....	29
2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
2.4 ลักษณะสำคัญของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์.....	38
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	48
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	62
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	118
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	119
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	122
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	131
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	132
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	138
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	139
ภาคผนวก ข ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (IOC).....	151
ประวัติผู้เขียน.....	156





## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	33
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.....	48
ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ที่ใช้ในการศึกษา.....	50
ตารางที่ 3.3 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม.....	52
ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	56
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	63
ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร.....	66
ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของบุคลากร.....	66
ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร.....	67
ตารางที่ 4.5 สรุปแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร.....	68
ตารางที่ 4.6 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ.....	69
ตารางที่ 4.7 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและอายุ.....	70
ตารางที่ 4.8 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและระดับการศึกษา.....	71
ตารางที่ 4.9 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและประเภทบุคลากร.....	73
ตารางที่ 4.10 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและอายุการทำงาน.....	74
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละมิติ.....	76
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากร ในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์.....	77
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากร ในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น.....	78
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน.....	80
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน..	81

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่.....	82
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย.....	83
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ.....	84
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการตัดสินใจร่วมกัน.....	85
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน.....	86
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร.....	87
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านความมีรูปแบบความคิด.....	88
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร.....	89
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	90
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ.....	91
ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยจำแนกตาม แบบภาวะผู้ตาม.....	92
ตารางที่ 4.27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD....	93

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด โดยจำแนกตามแบบ ภาวะผู้ตาม.....	94
ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD.....	95
ตารางที่ 4.30 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยจำแนก ตามแบบภาวะผู้ตาม.....	96
ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD.....	97
ตารางที่ 4.32 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม....	98
ตารางที่ 4.33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD.....	99
ตารางที่ 4.34 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยจำแนก ตามแบบภาวะผู้ตาม.....	100
ตารางที่ 4.35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD.....	101
ตารางที่ 4.36 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม.....	102
ตารางที่ 4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยภาพรวม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD.....	103

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามในมิตិความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น กับระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	106
ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทีมงานกับระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	107
ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร.....	108
ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด.....	109
ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร.....	110
ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	111
ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ.....	113
ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม.....	114
ตารางที่ 4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการทดสอบ F - test.....	116

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.47 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตามในมิติความ อิสระและความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการ วิเคราะห์ Multiple Regression Analysis.....	117



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	21
ภาพที่ 2.1 แบบภาวะผู้ตาม (followership style).....	26
ภาพที่ 2.2 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge.....	35
ภาพที่ 5.1 สรุปลผลการทดสอบสมมติฐาน.....	121



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี ซึ่งกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นหน่วยงานที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจเกี่ยวกับการวิจัยและตรวจชั้นสูตรด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อผลการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีแก่ประชาชนและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขของประเทศ ทำให้สามารถพัฒนาระบบประกันคุณภาพ รวมทั้งเพื่อสนับสนุนกระบวนการคุ้มครองผู้บริโภคของประชาชน (กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ, 2552) ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งการพัฒนาระบบราชการและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารด้านสาธารณสุข ส่งผลให้หน่วยงานต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายด้านสาธารณสุข นอกจากนี้กฎหมายใหม่ที่เกี่ยวกับงานสาธารณสุข ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงการทำงานและต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะต้องดำเนินงานตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ ทำให้การดำเนินงานในบางภารกิจจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการเกิดโรคอุบัติใหม่ อุตุนิบัติ ส่งผลให้ต้องพัฒนางานวิจัย เพื่อที่จะสร้างองค์ความรู้และเครื่องมือใหม่ ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์โรค ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ต้องมีการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ นับว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่ดีของการคิดเชิงระบบ เป็นผลให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ รวมทั้งเป็นผลให้บุคลากร ได้เกิดการเรียนรู้และฝึกฝนทักษะให้มีความเชี่ยวชาญ มีการคิดเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ไปสู่ความก้าวหน้าและสามารถปรับตัวเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่าด้วยส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถ และสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

การที่กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ และจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีภาวะผู้ตาม จากผลงานวิจัยของเคลลี (Kelly, 1992) พบว่า ความสำเร็จ หรือผลงานต่าง ๆ ขององค์กรนั้น มาจากการลงมือกระทำของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ความสำเร็จในงานขององค์กรเกิดจากการมีผู้นำที่ดีเพียงร้อยละ 10 ในขณะที่ความสำเร็จร้อยละ 90 เกิดจากการมีผู้ตามหรือทีมงานที่ดี ผู้ตามจึงมิใช่เพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง โดยเคร่งครัด แต่ด้วยความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมขององค์กรและความกล้าจึงอาจคัดค้านหรือท้าทายอำนาจของผู้นำที่ไม่มุ่งต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร ภาวะผู้ตามที่ดีจึงมิใช่บทบาทที่สนองตอบหรือเชิงรับ แต่เป็นบทบาทเชิงรุกหรือในทางสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนสู่บทบาทภาวะผู้นำที่ดี และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (ศิระ จุลานนท์, 2551) เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกหลักของระบบบริหารตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการทำงาน ทำให้ได้ข้อยุติที่ดี และเกิดผลกระทบในเชิงบวก (Baker et al., 2011) ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะภาวะผู้ตามที่ดีและเหมาะสม สามารถนำนโยบาย แผนงานของผู้บริหารไปปฏิบัติ โดยมีความคิดเป็นของตนเองในการตัดสินใจ ปัญหาและกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับระบบราชการ และสภาวะการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกัน กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์จะต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยสมาชิกจะต้องร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ความสามารถเกื้อหนุนกันอย่างเต็มศักยภาพ สมาชิกจะต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน แสดงออกถึงความร่วมมือร่วมใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)



ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร ระดับประสิทธิภาพทีมงาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการนำไปวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
- 1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
- 1.2.3 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
- 1.2.4 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1.3.1 แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
- 1.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3.3 ภาวะผู้ตาม ในมิตินวัตกรรมสร้างสรรค์ และมิตินวัตกรรมกระตุ้น มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3.4 ประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2,169 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มีนาคม 2557)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 355 ตัวอย่าง

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน

2.1.2 แบบภาวะผู้ตาม ผู้ศึกษาใช้ทฤษฎีภาวะผู้ตามของเคลลี (Kelley, 1992) ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

2.1.3 ประสิทธิภาพทีมงาน ผู้ศึกษาใช้แนวคิดทฤษฎีของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990) ซึ่งแบ่งประสิทธิภาพทีมงาน ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจร่วมกัน

2.2 ตัวแปรตาม คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาใช้แนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge, 1990) ซึ่งจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ความมีรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2557 ถึง เดือนกรกฎาคม 2558

## 1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่แสดงบทบาทผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำ เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551)

แบบภาวะผู้ตาม หมายถึง การจำแนกกลุ่มภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992) คือ การมีความคิดอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ และการมีความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้แก่

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน หมายถึง ผู้ตามที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา แต่มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคมาก่อน
2. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา หมายถึง ผู้ตามที่ขาดความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. ผู้ตามแบบปรับตาม หมายถึง ผู้ตามที่มีความกระตือรือร้นในงาน แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ยินยอมและเต็มใจทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
4. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด หมายถึง ผู้ตามที่มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนมากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด พยายามหลีกเลี่ยงงานที่มีความเสี่ยง เพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้ตามที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก

ประสิทธิภาพที่ทีมงาน หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยตามแนวคิดทฤษฎีของปาร์กเกอร์ (Parker, 1990) แบ่งประสิทธิภาพที่ทีมงาน ออกเป็น 5 ด้าน (สุริตวดี ไชยสิทธิ์, 2554) ได้แก่

1. การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน หมายถึง สมาชิกในองค์กรเข้าใจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน ทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง การทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การมอบหมายงานมีความเสมอภาคและมีความเหมาะสม สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงาน และสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนได้ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น

3. การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายปัญหาหารือกันอย่างเปิดเผย

4. การกระจายความเป็นผู้นำ หมายถึง สมาชิกทุกคน มีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์ สมาชิกมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และธำรงรักษาความสามัคคีของทีมงาน กล่าวพูดและกล้าแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

5. การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทุกคน มีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน ใช้หลักการโดยกลุ่ม ซึ่งกระบวนการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์ มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทุกคนเห็นด้วยในหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะตามแนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge, 1990) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน (ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ได้แก่

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร หมายถึง องค์กรมีการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากร มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ สร้างสรรค์ผลงาน และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. ความมีรูปแบบความคิด หมายถึง บุคลากรในองค์กร มีการพัฒนารูปแบบความคิด หรือการมองโลกตามความเป็นจริง พร้อมทั้งจะยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล

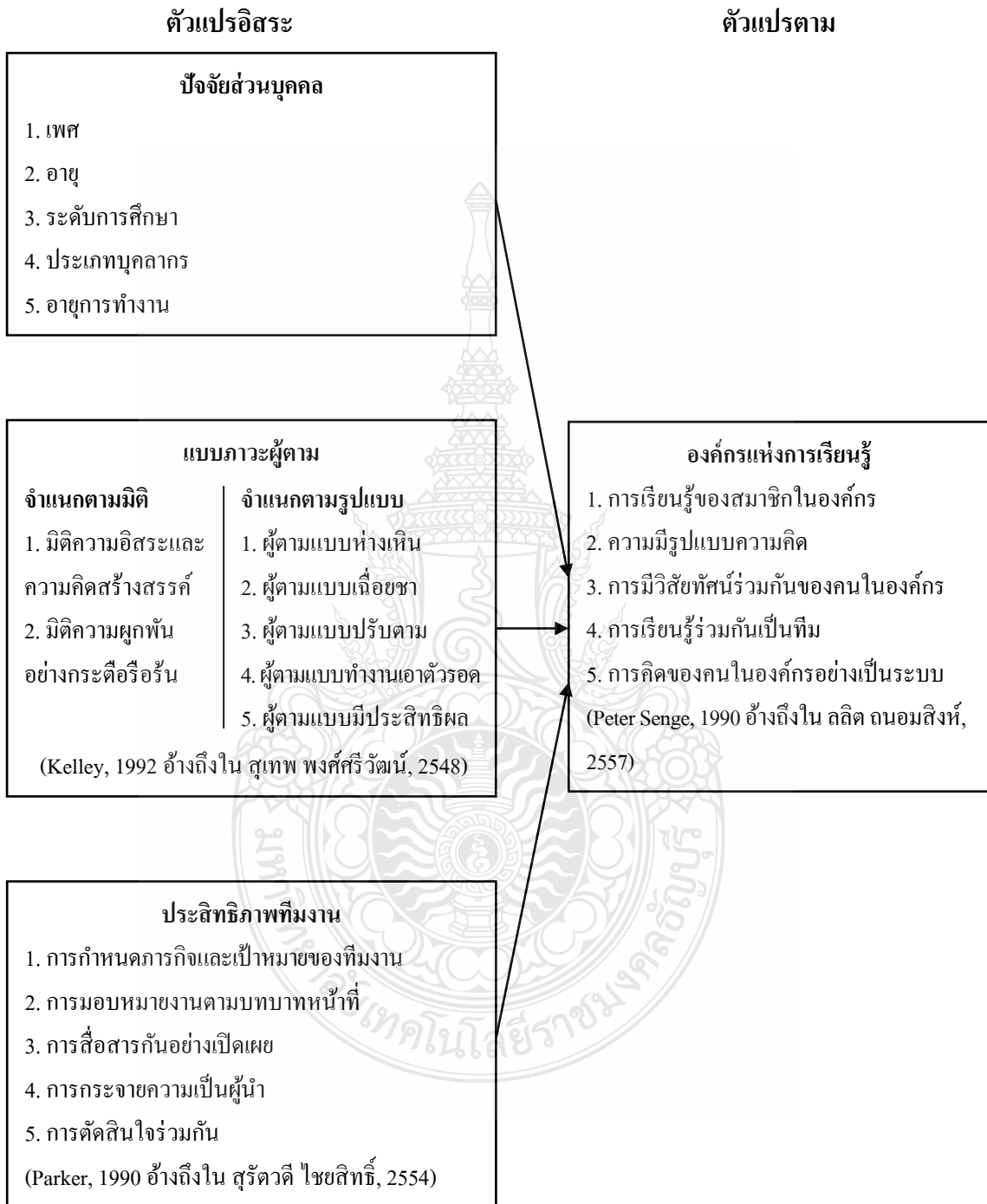
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดพลังของสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กร ภายใต้งุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกทุกคนในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ในการสร้างสรรค์งาน และพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม

5. การคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรสามารถเข้าใจในภาพรวมขององค์กร และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และบูรณาการให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ



## 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

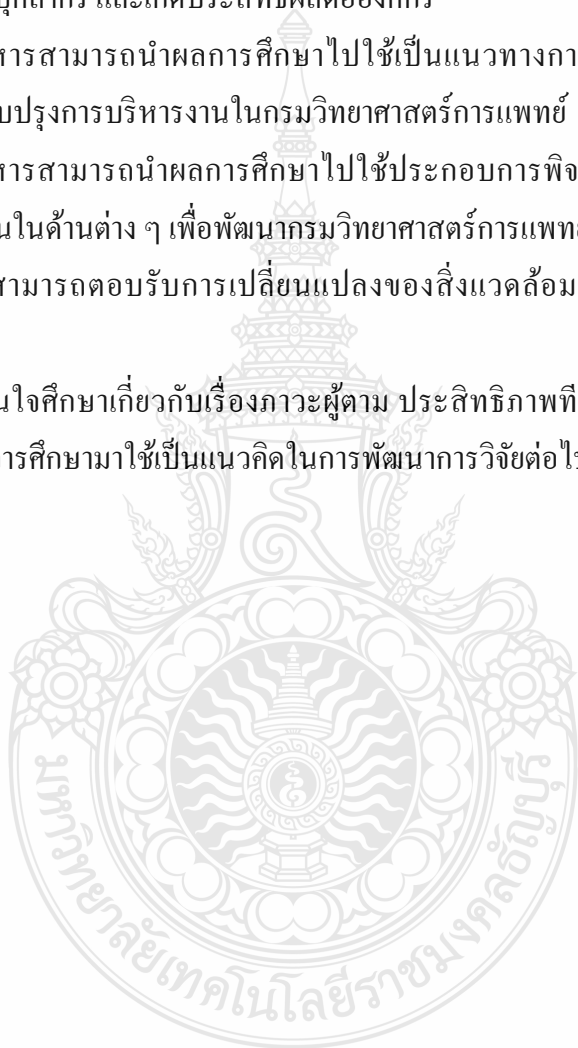
## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ การปรับปรุงและส่งเสริม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณาจารย์ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

1.7.2 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงการบริหารงานในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

1.7.3 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการพิจารณาการกำหนดนโยบาย วางแผนและดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนากลุ่มกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างเป็นระบบและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

1.7.4 ผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพทีมงาน และองค์กรแห่งการ เรียนรู้ สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาการวิจัยต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม
- 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน
- 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ลักษณะสำคัญของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

##### คำนิยาม “ภาวะผู้ตาม”

Kelley (1992) ได้ให้นิยาม “ภาวะผู้ตาม” หมายถึง ผู้กระทำการหรือแสดงออก โดยใช้สติปัญญาอย่างเป็นอิสระ มีความกล้าหาญ และมีสำนึกแห่งจริยธรรมสูง Chaleff (1995) และ Dixon (2003) เสริมว่า ผู้ตามมิได้เป็นสิ่งเดียวกันกับผู้บังคับบัญชา โดย คาเลฟฟ์ อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ตามคือผู้ที่มีความมุ่งหมายเดียวกับผู้นำ มีความเชื่อในเป้าหมายที่องค์กรที่ตนร่วมอยู่มุ่งจะบรรลุ และหวังให้ทั้งผู้นำและองค์กรของตนบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเป้าหมายนั้น ดิกซัน ระบุว่า ผู้ตามอุทิศร่างกายและจิตวิญญาณ เพื่อจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ทั้งยังกล่าวว่า ผู้ตามเป็นสถานะ มิใช่ตำแหน่ง (อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, น. 9-10)

ดังนั้น ภาวะผู้ตาม จึงเป็นคุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตาม ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงาน ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญา มีความกล้าหาญ และมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กร แต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้แสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม



## ความสำคัญและบทบาทของผู้ตาม

ภาวะผู้ตาม (Followership) มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) ด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 219-220)

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม ต่างเป็นบทบาทพื้นฐานของบุคคลที่แสดงสลับสับเปลี่ยนตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนรวมทั้งคนที่เป็ผู้นำ ล้วนแต่เคยเป็นผู้ตามมาก่อนในช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต แม้จะดำรงในตำแหน่งที่มีอำนาจสูง แต่ก็ยังมีบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชา (Kelley, 1988)

2. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม มีความสัมพันธ์เชิงการมีอิทธิพลต่อกัน จากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จะมีแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะผู้ตามของตน ดังนั้น ความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตาม จึงเป็นกระบวนการที่ผกผันกัน (reciprocity) ในแง่ของการแลกเปลี่ยนการมีอิทธิพลต่อกัน (mutual exchange of influence) (Bass, 1990) อิทธิพลที่ผู้ตามมีต่อผู้นำสามารถช่วยส่งเสริมผู้นำ หรือในทางตรงข้าม อาจช่วยตอกย้ำจุดอ่อนของผู้นำ (Chaleff, 1995)

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี คือคุณลักษณะที่พบในผู้ตามที่มีประสิทธิผล (effective follower) เช่น คุณลักษณะด้านการริเริ่ม ความอิสระ หรือความสามารถพึ่งพาตนเอง ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วม ความกล้า ความมีน้ำใจ และสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งแสดงความท้าทายต่อผู้นำที่คุกคามค่านิยมและวัตถุประสงค์องค์กร (Chaleff, 1995)

## แบบภาวะผู้ตาม (style of followership)

นักวิชาการและผู้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตาม ได้จำแนกลักษณะของผู้ตาม ดังนี้ (อ้างถึงใน ศิระ จุลานนท์, 2551, น. 12)

Townsend (1999) แบ่งผู้ตามออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้ตามแบบผู้สนอง (passive followership) เป็นผู้ตามในลักษณะยืนยันภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตาม มุ่งเน้นการทำตามผู้นำ 2) ผู้ตามแบบผู้ริเริ่ม (active follower) เป็นผู้ตามในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำในด้านที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและสร้างความสำเร็จ

Chaleff (1995) แบ่งผู้ตามออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ (mute follower) เป็นผู้ตามที่ไม่มีความกล้า หรือทักษะเพียงพอที่จะขัดขึ้น โต้เถียง หรือท้าทายเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายผิด 2) ผู้ตามแบบกล้าหาญ (courageous follower) เป็นผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ มีความกล้าหาญที่จะร่วมรับผิดชอบ (courage to assume responsibility) ความกล้าที่จะบริการ (courage to serve)

ความกล้าที่จะท้าทาย (courage to challenge) ความกล้าที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิรูป (courage to participate in transformation) และความกล้าที่จะออกจากตำแหน่ง (courage to leave)

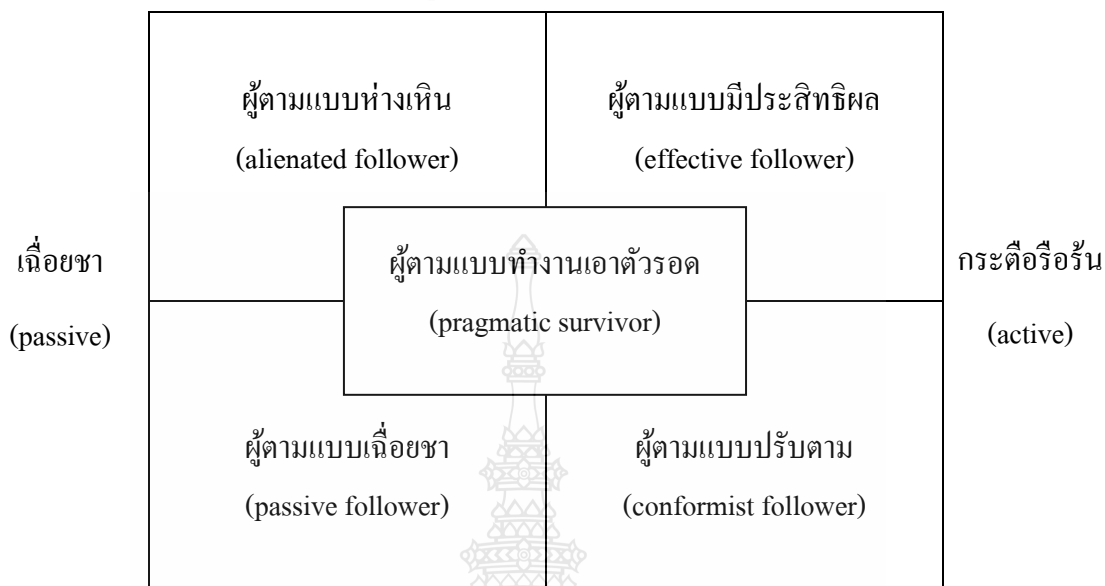
Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 220-223) ทำการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อนำมาอธิบายแบบภาวะผู้ตาม เคลลี่ ได้จัดแบ่งประเภทภาวะผู้ตาม โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์” (independent, critical thinking) กับ “ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์” (dependent, uncritical thinking) กล่าวคือ บุคคลที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และมีความอิสระ จะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่ให้ความระมัดระวังต่อการกระทำของตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลที่จะสามารถให้นำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม และวิธีการใหม่ ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม บุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นและขาดความคิดสร้างสรรค์ (dependent, uncritical thinking) จะเป็นบุคคลที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้ และเป็นคนที่รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดการคิดไตร่ตรอง (จากภาพที่ 2.1 กำหนดให้มิติที่ 1 เป็นแกน Y ของกราฟ คือ แนวตั้ง)

มิติที่ 2 เคลลี่ ได้กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับด้าน “ความกระตือรือร้น” (active behavior) กับ “ความเฉื่อยชา” (passive behavior) ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะแสดงพฤติกรรมสนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ลึกในการเป็นเจ้าของ ชอบการริเริ่มในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (passivity) จะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำ และมักจะปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม (จากภาพที่ 2.1 กำหนดให้มิติที่ 2 เป็นแกน X ของกราฟ คือ แนวนอน)

มีอิสระ - ความคิดสร้างสรรค์

(independent, critical thinking)



พึ่งพาผู้อื่น - ขาดความคิดสร้างสรรค์

(dependent, uncritical thinking)

ภาพที่ 2.1 แบบภาวะผู้ตาม (followership style)

ที่มา : Daft (1999, p. 398)

จากมิติทั้ง 2 เคลลี่ ได้จัดความสัมพันธ์ในรูปแบบตารางเกิดเป็นแบบภาวะผู้ตาม 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน (alienated follower) ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (passive) แต่มีความอิสระ (independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (critical thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาก่อน แต่ต่อมาเกิดแตกหักกันขึ้นกับผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุนี้ ผู้ตามแบบนี้จึงใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กรและผู้บังคับบัญชา ผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนเองมองเห็น

2. ผู้ตามแบบปรับตาม (conformist follower) เคลลี่ (Kelley, 1988) เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “ผู้ตามแบบครับผม” (yes people) เป็นผู้ตามที่มีความกระตือรือร้น (active) ในงานขององค์กร แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบปรับตามจะยินยอมทำตามคำสั่ง โดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร สิ่งที่ผู้ตามแบบปรับตามกังวลคือ พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ

3. ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (pragmatic survivor follower) ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่า แบบผู้ตามใดที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด โดยยึดถือคำขวัญว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าต้องเสียใจภายหลัง” (better safe than sorry) มักพบบุคคลประเภทนี้ในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายในวาระสั้น

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (passive follower) เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ (ชอบพึ่งพาผู้อื่น) และความคิดสร้างสรรค์ เคลลี่ เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมายแล้วหยุด หากจะให้ทำต้องบอกหรือสั่งใหม่ และกว่างานจะถึงหน้าได้จะต้องใช้การติดตาม ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด การที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด (Kelley, 1992)

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (effective follower) ผู้ตามประเภทนี้คือยอดปรารถนาขององค์กร เป็นผู้ที่มีความใส่ใจในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการทำงานสูง มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (self-management) มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อมูลที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

#### **คุณลักษณะของผู้ตาม (The qualities of follower)**

Kelley (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 223-226) ได้สรุปคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ในบทความเรื่อง “In Praise of Followers” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 1988 ไว้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (self-management) ผู้ตามสามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดี ผู้นำสามารถไว้วางใจที่จะมอบหมายความรับผิดชอบ โดยปราศจากการตรวจตราใกล้ชิด

2. มีความผูกพัน (commitment) ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะผูกพันตนเองอยู่กับบางสิ่งบางอย่าง เช่น ผูกพันกับวิธีการ ผลผลิตองค์กร หรือแนวคิด ซึ่งความผูกพันดังกล่าวส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย แต่ในทางตรงข้าม หากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช้เป้าหมายขององค์กร อาจส่งผลต่อการควบคุมองค์กร

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตน (competence and focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่ได้กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน

4. ความกล้า (courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ และกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนเองในแง่เป็นอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยได้ เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรม

### แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล

Yukl (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, น. 242-244) เสนอแนวทางการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีกลยุทธ์ ดังนี้

1. ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (find out what you are expected to do) ทราบใดที่บทบาทยังคงคลุมเครือไม่ชัดเจน และตนเองก็ยังไม่แน่ใจว่าถูกคาดหวังให้ทำอะไร ก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนเต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน ดังนั้น ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่า บทบาทของตนที่ผู้นำคาดหวังเป็นอย่างใด อธิบายให้ผู้ตามทราบถึงงานที่รับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจและการลำดับความสำคัญก่อนหลัง และความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนที่ต้องปฏิบัติ

2. เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (taking initiative to deal with problems) ผู้ตามมีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ชัดเจนต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน โดยชี้ปัญหาให้นายมองเห็นด้วยตนเอง หรือการเสนอตนเข้าทดลอง โครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือก เพื่อเปรียบเทียบผล แม้ว่าการเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะมีความเสี่ยง แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ตาม

3. ให้นายได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (keep boss informed about your decisions) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหา จะต้องให้ผู้เป็นนายรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ โดยเฉพาะบางช่วงที่มีความซับซ้อน ควรมีการปรึกษากับนายเป็นระยะ ๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่

4. ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่จะแจ้งนายให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (verify the accuracy of information you give to the boss) ผู้ตามมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องกรองข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำและทันเหตุการณ์ให้แก่ผู้นำ เพื่อให้ตัดสินใจได้ถูกต้อง โดยให้ข้อมูลทั้งด้านดีและด้านร้าย ซึ่งการตรวจสอบและการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง จะทำให้ผู้ตามได้รับความเชื่อถือจากผู้นำ

5. กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา (Encourage the boss to provide honest feedback) การสร้างความไว้วางใจจากผู้นำ คือ การร้องขอข้อมูลที่เป็นจริงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และควรให้ผู้นำช่วยบอกจุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานของตนหรือข้อเสนอแนะในการทำงาน

6. ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (support leader efforts to make necessary changes) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะแรงกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้ตามที่มีความจงรักภักดี เพื่อเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

7. แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (show appreciation and provide recognition when appropriate) ผู้ตามควรแสดงความชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำเมื่อให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา หรือช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์กร ซึ่งการแสดงความสนับสนุนผู้นำ เป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้ผู้นำ

8. กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (challenge flawed plans and proposals made by leaders) ผู้ตามสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ เช่น แผนงาน โครงการของผู้นำ แต่จะต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจ

## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน

### คำนิยาม “การทำงานเป็นทีม”

Woodcock (1989, p. 8) ได้ให้นิยาม “การทำงานเป็นทีม” หมายถึง การทำงานที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง Brill (1976, p. 22) กล่าวว่า ในการรวมกลุ่มทำงาน จะมีบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะ โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนงานให้สำเร็จ Goyal (1989, p.8) เสริมว่า สมาชิกจะมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (อ้างถึงใน กรกนก บุญชูจรัส, 2552, น. 16)

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จึงเป็นลักษณะการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนทำงานโดยใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถ ช่วยกันทำงาน โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน มีการประสานงานที่ดี และให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

เนตรวิมล ชาติวิราช (2550, น.147) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีระบบการทำงานร่วมกันที่ดี โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจน ว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร มีทิศทางการทำงานอย่างไร และกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร

2. สมาชิกในทีมงาน รับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน และเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ในกรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงาน ให้ทุกคนได้รับทราบปัญหา และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงาน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน และไม่เกิดความซ้ำซ้อน

5. การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา สมาชิกรับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึง

6. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่หรือทำงานแบบเดิม ผู้นำปรับปรุงการทำงาน โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

7. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญ มีความซับซ้อน ยากที่จะหาข้อยุติได้ ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของทุกฝ่าย

8. สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงาน และช่วยเหลือกัน

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น.30) กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความลักษณะดังนี้

1. สมาชิกในทีมเห็นชอบในเป้าหมายที่วางไว้และยึดมั่นในเป้าหมาย ถ้าเป็นไปได้สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

2. เป้าหมายของทีมมีความสำคัญกว่าเป้าหมายเฉพาะบุคคล

3. สมาชิกในทีมเข้าใจบทบาทของตนอย่างชัดเจน และมีการเปลี่ยนความรับผิดชอบเมื่อจำเป็น

4. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

5. สมาชิกในทีมมีความอดทน และยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งของตนเองและผู้อื่น

6. สมาชิกในทีมมีการเปิดใจยอมรับต่อแนวคิดใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง

7. การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเนื้อหาและสาระสำคัญของแนวคิดที่ถูกเสนอ

นอกจากนี้ Parker (1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2551, น. 114-121) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ เมื่อถึงเวลาประชุมสมาชิกทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยความกระตือรือร้น และไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกในทีม ควรมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ ซึ่งการมีส่วนร่วมอาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจาหรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจذب้นทิก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ โดยพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) สมาชิกในทีมทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่น ๆ ก็ตาม ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ให้กับสมาชิกคนอื่นในทีมได้รับรู้ ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน



9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เนื่องจากบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ และการประชาสัมพันธ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก ซึ่งจุดเน้นที่หลากหลายจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self - Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

## ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

บทบาทในการทำงานเป็นทีม	เนตรพัฒนา ยิวราษ (2550)	ไพโรจน์ บาลัน (2551)	Parker (1990)
1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	✓	✓	✓
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	✓	✓	✓
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	✓		✓
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ		✓	✓
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	✓	✓	✓

ที่มา : สุรวดี ไชยสิทธิ์ (2554)

จากการศึกษาแนวคิดและลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดของ ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990) ในการศึกษาประสิทธิภาพทีมงาน โดยสามารถสรุปมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (สุรวดี ไชยสิทธิ์, 2554, น.44)

1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจ และเป้าหมายในการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัด เจาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและได้ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจน และมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงานและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย

4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคน มีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์

5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคน มีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน ใช้หลักการโดยกลุ่มกระบวนการตัดสินใจยึดหยุ่นตามสถานการณ์ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน ทุกคนเห็นด้วยในหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ

## 2.3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

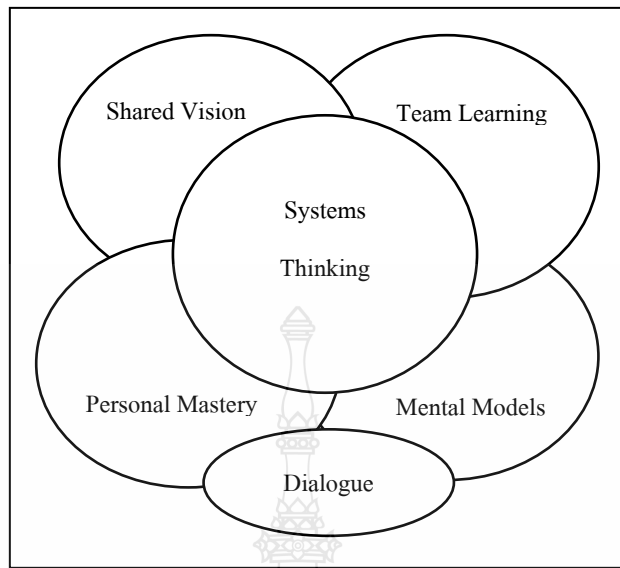
### คำนิยาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

Peter Senge (1990) ได้ให้นิยาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์กรที่บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการ สอดคล้องกับ Kramlinger (1992) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างของปัจเจกบุคคล โดยสมาชิกสามารถเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงาน อันนำไปสู่เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ส่วน Kim (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร Garvin (1993) เสริมว่า เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน นำไปสู่วิถีการพัฒนาที่มีความยั่งยืน

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge เขียนหนังสือเรื่อง The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. หรือวินัย 5 ประการ กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ



ภาพที่ 2.2 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

Loren (2005) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) คือ การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และมีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง ดังนั้นองค์กรจะต้องสามารถส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สร้างสรรค์ผลงาน และสร้างบรรยากาศกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายขององค์กร

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการทำความเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผลจากประสบการณ์ที่สั่งสมกลายเป็นกรอบแนวคิดของบุคคลนั้น ๆ โดยบุคลากรจะเรียนรู้วิธีการคิดที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีแบบแผนความคิด รวมทั้งมีความคิดความเข้าใจในการเชื่อมโยงงานของตนกับภาพรวมขององค์กร

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้น มุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วและปลอดภัย โดยองค์กร

จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรทำหน้าที่ด้วยความผูกพัน และสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กร ภายใต้อุดมมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกทุกคนในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุป การตัดสินใจเลือกและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม จนก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีกันในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ หลักในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะขององค์กร ซึ่งมีได้พิจารณาแต่เพียงในส่วนของปัจเจกบุคคลหรือส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น กล่าวคือ การที่บุคลากรในองค์กร มีวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น โดยการเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล เป็นลักษณะของการมองภาพรวมขององค์กรว่ามีเป้าหมายอย่างไร แล้วจึงมองระบบย่อย จึงทำให้สามารถวางแผนการและดำเนินงานในแต่ละส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องเป็นกรอบแนวความคิดที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

#### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร มีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้ (อ้างถึงใน พิษิต เทพวรรณ, 2547, น.12-13)

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป เพื่อเอื้อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ ซึ่งวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือองค์กรนวัตกรรม

3. การเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่าง มีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ และให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอด ข้อมูลกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานหรือยึดถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย และร่วมมือกันแก้ปัญหา รวมทั้งสร้างพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันกับพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา และความคิด ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

## 2.4 ลักษณะสำคัญของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ก่อตั้งขึ้นมาพร้อม ๆ กับการจัดตั้งกระทรวงสาธารณสุข นับถึงบัดนี้เป็นเวลากว่า 70 ปีแล้ว โดยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลายครั้ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ และให้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สังคม และสิ่งแวดล้อม

### วิสัยทัศน์กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

“เป็นผู้นำด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ในภูมิภาคเอเชีย”

### พันธกิจกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

1. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่สนับสนุนด้านการแพทย์และสาธารณสุขของประเทศให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
2. พัฒนาศักยภาพห้องปฏิบัติการอ้างอิงและรับรองคุณภาพห้องปฏิบัติการด้านการแพทย์และสาธารณสุข
3. พัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยง เพื่อแจ้งเตือนภัยสุขภาพสู่ระดับสากล และสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเสพติดในระดับประเทศ

### ค่านิยมกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

“เปิดใจ ใฝ่รู้ คู่คุณธรรม นำหลักวิชาการ มาตรฐานสากล”

### ภารกิจหลักของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

ตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบและวิธีการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์สุขภาพหรือเกี่ยวกับอาหาร ยา ยาเสพติด วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท สารระเหย เครื่องสำอาง เครื่องมือแพทย์ รังสี และวัตถุอันตรายทางสาธารณสุข ชีววัตถุ สมุนไพร และการชันสูตรโรค
2. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยเชื้อโรคและพิษจากสัตว์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สุขภาพ ประเมินความเสี่ยงและแจ้งเตือนภัยสุขภาพ
4. ตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพหรือที่เกี่ยวกับอาหาร ยา ยาเสพติด วัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท สารระเหย ชีววัตถุ สมุนไพร และการชันสูตรโรค

เพื่อควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมาตรฐาน ให้เป็นไปตามกฎหมายและเป็นหลักฐานทางคดี รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการป้องกัน และควบคุมโรค

5. เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ชีววัตถุ สมุนไพร ยาเสพติด และการชันสูตรโรค เป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิงด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข และเป็นห้องปฏิบัติการสอบเทียบเครื่องมือทางการแพทย์และสาธารณสุข

6. สนับสนุนและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ดำเนินการรับรองคุณภาพทางห้องปฏิบัติการด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ชีววัตถุ สมุนไพร และการชันสูตรโรค ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

7. พัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบ

8. ถ่ายทอดองค์ความรู้และผลผลิตที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยสู่ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

- หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ดังนี้

1. กลุ่มตรวจสอบภายใน
2. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
3. สำนักงานเลขานุการกรม
4. กองแผนงานและวิชาการ
5. สถาบันชีววัตถุ
6. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข
7. สถาบันวิจัยสมุนไพร
8. สำนักคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร
9. สำนักเครื่องสำอางและวัตถุอันตราย
10. สำนักรังสีและเครื่องมือแพทย์
11. สำนักมาตรฐานห้องปฏิบัติการ
12. สำนักยาและวัตถุเสพติด
13. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 1 (เชียงใหม่)
14. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 2 (พิษณุโลก)



15. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 3 (นครสวรรค์)
  16. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 4 (นนทบุรี)
  17. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 5 (สมุทรสงคราม)
  18. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 6 (ชลบุรี)
  19. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 7 (ขอนแก่น)
  20. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 8 (อุดรธานี)
  21. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 9 (นครราชสีมา)
  22. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 10 (อุบลราชธานี)
  23. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 11 (สุราษฎร์ธานี)
  24. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 12 (สงขลา)
  25. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 12/1 (ตรัง)
- หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีดังนี้
1. สำนักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์
  2. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
  3. ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพด้านการแพทย์และสาธารณสุข
  4. ศูนย์วิจัยทางคลินิก
  5. ศูนย์ชุดทดสอบและผลิตภัณฑ์
  6. ศูนย์รวมบริการ
  7. สำนักกำกับพระราชบัญญัติเชื้อโรคและพิษจากสัตว์
  8. กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม
  9. ศูนย์ปฏิบัติการการตรวจคัดกรองสุขภาพทารกแรกเกิด
  10. ศูนย์ประเมินความเสี่ยง
  11. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 1/1 (เชียงใหม่)
  12. ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ที่ 11/1 (ภูเก็ต)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้ตาม

ชวลีพร เพ็ชรศรี (2556) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า คุณลักษณะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้ตามแบบห่างเหิน มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ส่วนผู้ตามแบบเอาตัวรอด มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า คุณลักษณะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามแบบปรับตามมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มณฑิรา อินจ่าย, เฉลิมชัย ปัญญาดี (2556) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย พบว่า (1) ภาวะผู้ตาม ประกอบด้วยมิติการคิดอย่างมีวิจักษณ์และความกระตือรือร้น เพื่อเป้าหมายระดับองค์กร (2) ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตามได้แก่ (2.1) ภูมิหลังทางจิตวิทยาในด้านรูปแบบการปรับตัวตั้งแต่วัยเด็กที่ให้ความสำคัญกับบริบทโดยมีต้นแบบจากบิดาหรือมารดา (2.2) สมรรถนะการทำงาน ด้านความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่สอดคล้องกับตำแหน่ง การมีภาพลักษณ์แห่งตนในเชิงบวก ตลอดจนการสลับบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยผู้ร่วมงาน ณ ขณะนั้น (3) เจาะใจด้านองค์กรที่สามารถดึงศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ตามได้มากที่สุด คือ (3.1) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง (3.2) บริบททางสังคมที่มีบรรยากาศการสนับสนุนและเกื้อกูลในทีมงาน (3.3) ลักษณะของงานที่มีเป้าประสงค์ชัดเจนและได้รับอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน (4) กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล ซึ่งสัมพันธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนว่าอยู่ในระดับสูงและได้รับรางวัลตอบแทนที่น่าพึงพอใจ

ธัญลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ (2554) ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย พบว่า การเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสามารถในการจัดการตนเอง ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การมีพฤติกรรมกล้าแสดงออก ความรักดี ความร่วมมือ การพัฒนาตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลของ

พยาบาลประจำการตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อโณทัย จิระดา (2552) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย พบว่า ผู้บริหารมีแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม และแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ และการศึกษารูปแบบภาวะผู้ตามของครู พบว่า ครูส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จากรูปแบบภาวะผู้ตามของครูส่งผลให้ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมีประสิทธิภาพมาก

ศิริระ จุลานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรี หรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด คิดเป็นร้อยละ 54.50 รองลงมาคือ ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 23.40 และผู้ตามแบบปรับตาม คิดเป็นร้อยละ 1.30 ตามลำดับ และกลุ่มที่ไม่สามารถจัดเข้าแบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี่ได้ คิดเป็นร้อยละ 20.80 นอกจากนี้ยังพบว่า มีผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดเป็นจำนวนมากที่สุดทั้งในเพศชายและเพศหญิง ในทุกกลุ่มอายุ ในทุกระยะเวลารับราชการ และในทุกชั้นยศ แต่มีความแตกต่างด้านระดับการศึกษา โดยผู้ที่มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี และปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และมีจำนวนลดลงตามระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยในกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

คารณิ เรือนแก้ว (2550) ศึกษารูปแบบผู้นำอันพึงประสงค์ของข้าราชการทหารที่ทำงานในกอง 1 ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า ข้าราชการทหารเห็นด้วยกับรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับมาก ผู้นำแบบเผด็จการในระดับปานกลาง และผู้นำแบบเสรีนิยมในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามระดับชั้นยศ พบว่า นายทหารชั้นสัญญาบัตรมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเสรีนิยมต่ำ ส่วนนายทหารชั้นประทวนมีความคิดเห็นในระดับสูง เนื่องจากนายทหารสัญญาบัตรมีหน้าที่ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน จำเป็นจะต้องอาศัยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงไม่ค่อยเห็นด้วยกับรูปแบบผู้นำเสรีนิยม ในขณะที่นายทหารชั้นประทวน เป็นผู้รับงานมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ จึงต้องการปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ มีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถแสดงความคิดเห็นได้

Thach et al. (2006) ศึกษารูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาการทำงานเข้าคู่กันที่เหมาะสมของรูปแบบผู้นำและรูปแบบผู้ตาม ว่าผู้นำสามารถทำงานได้ดีที่สุดภายใต้ผู้ตามแบบใด โดยใช้แนวคิดรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1982) และแนวคิดรูปแบบผู้ตามของ Kelly (1992) ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วม (Participating) คู่กับผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) (2) รูปแบบผู้นำเป็นผู้ขายความคิดให้ทำ (Selling) คู่กับผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) (3) รูปแบบผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ (Telling) คู่กับผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist follower) และ (4) รูปแบบผู้นำเป็นผู้กระจายงาน (Delegating) คู่กับผู้ตามที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Exemplary follower)

### 2.5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพทีมงาน

วรรณ อัจหาญ (2557) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ พบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบุคลากรให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามมติของทีมงาน มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจทีม จึงทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเข้ามามีบทบาทการทำงานเป็นทีม

สุรัตติ ไชยสิทธิ์ (2554) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร พบว่า บุคลากรยังขาดความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ไม่มีการนำระบบทีมงานมาใช้ และไม่มีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจร่วมกัน ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

พัฒนา คดีพิศาล (2553) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด และบริษัทในเครือ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวม และรายด้าน ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ส่วนการติดต่อสื่อสารและการประชุมปรึกษาหารือ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม คือ (1) ภาวะผู้นำ ควรมีการชี้แนะแนวทางในการ

แก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศในการทำงาน (2) การติดต่อสื่อสาร ควรมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันเหตุการณ์และการสื่อสารจากหัวหน้างานไปยัง ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ควร กำหนดให้ชัดเจน มีการอธิบายขั้นตอนการทำงานและขอบเขตหน้าที่ให้ทราบอย่างทั่วถึง (4) ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ และมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น (5) ด้านการประชุมปรึกษาหารือ ควรเพิ่มโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมประชุมและควรมีการนำข้อสรุปจากประชุมปรึกษาหารือมาแก้ไขปัญหา

สัมมนา สีมุ่ย (2553) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การ บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ระดับประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้าน การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ตามลำดับ ส่วนด้านการกำหนด ภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

Zennie (2001 อ้างถึงใน อโนชา สุวรรณสาร, 2554, น. 30) ศึกษาวิธีการทำงานร่วมกันโดย อาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า การทำงานร่วมกันจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา และจะต้องมีการเรียนรู้ในหลักการ ทำงานร่วมกัน เพื่อศึกษาวัฒนธรรมขององค์กร และยอมรับในสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ศึกษาเรื่อง หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่ องค์กรแห่งความยั่งยืน พบว่า หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีอิทธิพลทางบวก โดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (2) ความมีสติ (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (4) การเรียนรู้เป็นทีม และ (5) ระบบการคิดของคนใน องค์กร มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน โดยตัวแปรทุกตัวมีค่า สัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งองค์กรสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายและสร้างเป็น ตัวชีวิตของบุคลากรและองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า (1) ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์กร การจงใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.001$ ) และบรรยากาศองค์กร ( $p < 0.05$ ) สามารถร่วมทำนายความแปรปรวนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 86 (2) การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการและการประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) พัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพ และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 6) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิ และความเชี่ยวชาญ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และ 9) เร่งรัด สรรหา และพัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กาญจนา สุขทวี (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและด้านพลวัตในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กรและด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้บุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมนึก ศรีปรีวาทิน (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครีวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครีวการบิน ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยเทคโนโลยี ตามลำดับ และอิทธิพลรวม เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำ และปัจจัยเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกันอธิบายหรือทำนายตัวแปรเกณฑ์หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครีวการบิน ร้อยละ 99.86

พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบและวิธีคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบของคณาจารย์ประจำและเจ้าหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ขวัญเรือน รัสมิ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์กรฟอกหนัง พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อทดสอบสมมติฐานด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่าง พบว่า ระดับตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่าง มีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ประธาน เสนิงส์ ณ อรุษา ( 2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ตามแนวคิดหลัก 5 ประการของ Senge พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการคิดกับการเข้าใจระบบ แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเริ่มต้นจากการที่บุคลากรมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แล้วจึงร่วมแรงร่วมใจกันเป็นทีมสร้างสรรค์ผลงาน ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม ที่นอกจากจะสร้างสรรค์ผลงานแล้วยังส่งเสริมการยกระดับความรู้ให้แก่สมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการคิดกับการเข้าใจระบบ

สุรีพร ฤทธิอุดมศักดิ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลแอสซิวเร็นส์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Kolody (2003 อ้างถึงใน สมนึก ศรีปริวาทิน, 2552, น. 79) ศึกษาเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่เข้มแข็งจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับในองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Ceppetelli (1995 อ้างถึงใน สมนึก ศรีปริวาทิน, 2552, น. 77) ศึกษาเรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont โดยใช้แนวคิดของ Senge ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการ มีความกระตือรือร้นกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นได้จากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงทำให้มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสม





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้กำหนด แนวทางในการดำเนินการศึกษา โดยมีลำดับขั้นตอนในการศึกษา และมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1. ข้าราชการ 2. พนักงานราชการ 3. พนักงาน กระทรวงสาธารณสุข 4. ลูกจ้างประจำ และ 5. ลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,169 คน แสดงใน ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)
1. ข้าราชการ	1,018
2. พนักงานราชการ	100
3. พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	743
4. ลูกจ้างประจำ	196
5. ลูกจ้างชั่วคราว	112
รวม	2,169

ที่มา : ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มีนาคม 2557)

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้ศึกษากำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และกำหนดระดับความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้หลักการคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1+N(E)^2} \\&= \frac{2,169}{1+2,169(0.05)^2} \\&= 337.72 \approx 338 \text{ ตัวอย่าง}\end{aligned}$$

กำหนดให้ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
N คือ จำนวนประชากร  
E คือ 0.05 (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ 338 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บตัวอย่างสำรองเพิ่มเติมอีกร้อยละ 5 ประมาณ 17 ตัวอย่าง เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดจากการเก็บตัวอย่างและป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ดังนั้นจึงมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 355 ตัวอย่าง

### การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง เพื่อเลือกตัวแทนที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะมีลำดับขั้นตอน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษา  
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการแบ่งบุคลากรของ  
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ 1. ข้าราชการ 2. พนักงาน  
ราชการ 3. พนักงานกระทรวงสาธารณสุข 4. ลูกจ้างประจำ และ 5. ลูกจ้างชั่วคราว และแจกแจงแบ่ง  
สัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 355 ตัวอย่าง แสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนการแบ่งชั้นภูมิของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ที่ใช้ในการศึกษา

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ข้าราชการ	1,018	167
2. พนักงานราชการ	100	16
3. พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	743	122
4. ลูกจ้างประจำ	196	32
5. ลูกจ้างชั่วคราว	112	18
รวม	2,169	355

ที่มา : ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (ข้อมูล ณ วันที่ 13 มีนาคม 2557) ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) โดยจะทำการแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีจำนวน 5 ข้อ เป็นข้อมูลทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed ended question) ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นคำตอบแบบหลายตัวเลือก (Multiple Choice Question)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตาม ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 245-247) จากแนวคิดของ เคลลี่ (Kelley, 1992) ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตามออกเป็น 5 ประเภท โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ ได้แก่ ความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ (independent, critical thinking) กับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (active engagement) โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 มีจำนวน 20 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ (independent, critical thinking) จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (active engagement) จำนวน 10 ข้อ

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีลักษณะดังนี้

คะแนน	0	1	2	3	4	5	6
ความหมาย	ไม่เคยเลย	เป็นบางครั้ง			เป็นประจำอยู่เสมอ		

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคะแนนรวมของความเห็นด้านต่าง ๆ ข้างต้น ผู้ศึกษาใช้หลักเกณฑ์ในการคำนวณค่าอันตรายภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{60 - 0}{3} \\
 &= 20
 \end{aligned}$$

การพิจารณาระดับการแสดงออกถึงความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ กับความกระตือรือร้นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะพิจารณาคะแนนรวมของแต่ละมิติ โดยแบ่งช่วงระดับดังนี้

- 0 - 20 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ (low)
- 21 - 40 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับกลาง (middle)
- 41 - 60 คะแนน ถือว่าอยู่ในระดับสูง (high)

เมื่อนำคะแนนจากการตอบแบบสอบถามที่วัดระดับการแสดงออกแต่ละมิติมารวมกัน และจัดระดับของความคิดอิสระ (independent thinking) กับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (active engagement) แล้วนำระดับของทั้ง 2 มิติที่วัดได้มาวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตาม แสดงในตารางที่ 3.3 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 247)

ตารางที่ 3.3 หลักเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้ตาม

แบบภาวะผู้ตาม (followership styles)	คะแนนด้านความคิดอิสระ (independent thinking)	คะแนนด้านความผูกพัน อย่างกระตือรือร้น (active engagement)
แบบมีประสิทธิภาพ (effective)	สูง	สูง
แบบห่างเหิน (alienated)	สูง	ต่ำ
แบบทำงานเอาตัวรอด (pragmatic survivor)	ปานกลาง	ปานกลาง
แบบปฏิบัติตาม (conformist)	ต่ำ	สูง
แบบเฉื่อยชา (passive)	ต่ำ	ต่ำ

ที่มา : Kelley (1992, pp. 89-97)

การแปลผลแบบสอบถามใน ส่วนที่ 2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Average) โดยมีเกณฑ์คะแนนตามวิธีการคำนวณ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{6 - 0}{7} = 0.86 \end{aligned}$$

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนน ในแบบสอบถาม มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยของคะแนน	แปลผล
5.17 - 6.00	การแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 6
4.31 - 5.16	การแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 5
3.45 - 4.30	การแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4
2.59 - 3.44	การแสดงออกเป็นบางครั้ง ระดับ 3
1.73 - 2.58	การแสดงออกเป็นบางครั้ง ระดับ 2
0.87 - 1.72	การแสดงออกเป็นบางครั้ง ระดับ 1
0.00 - 0.86	การแสดงออกไม่เคยเลย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน ผู้ศึกษาอาศัยแนวคิดทฤษฎีของปาร์กเกอร์ (Parker, 1990) แบ่งประสิทธิภาพทีมงาน ออกเป็น 5 ด้าน โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาดัดแปลงจากการวิจัยของสัมมนา สีหม่วย (2553) ดังนี้

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่       | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย          | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ             | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน                 | จำนวน 8 ข้อ |

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Peter Senge (1990) แบ่งองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานำมาจากการวิจัยของลลิต ถนอมสิงห์ (2557) ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร        | จำนวน 3 ข้อ |
| 2. ด้านความมีรูปแบบความคิด                 | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม           | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ    | จำนวน 5 ข้อ |

ลักษณะการกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามรูปแบบของ Likert's Scale ใช้ระดับในการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval Scale) มีลักษณะดังนี้

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

การแปลผลแบบสอบถามในส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ใช้ค่าเฉลี่ย (Average) โดยมีเกณฑ์  
คะแนนตามวิธีการคำนวณ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

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

1) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนในแบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ระดับ  
ประสิทธิภาพทีมงาน มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยของคะแนน	แปลผล
4.21 - 5.00	ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	ประสิทธิภาพทีมงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนในแบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ระดับการ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

ค่าเฉลี่ยของคะแนน	แปลผล
4.21 - 5.00	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจาก ตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาใช้เป็นแนวทางสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อเป็นการตรวจสอบ ขอคำแนะนำในการนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับจุดประสงค์ของการศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข เสนอต่อคณะกรรมการการค้นคว้าอิสระ เพื่อปรับปรุงใหม่ ให้มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้

4. ผู้ศึกษานำแบบสอบถามฉบับร่างที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในสำนวนการใช้ภาษาที่เกี่ยวข้องกับข้อความและพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้คะแนน 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม ให้ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม และ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม เมื่อได้รับการพิจารณาและตรวจสอบแล้ว ผู้ศึกษาจึงหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 140-147) โดยใช้สูตรดังนี้

สูตรในการคำนวณหาค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$$IOC = \text{ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา}$$

$$\sum R = \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

$$N = \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ}$$

เกณฑ์ในการเลือกข้อความพิจารณาจากค่า IOC ถ้ามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์ ซึ่งเป็นข้อความที่ใช้ได้และหากต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์ ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547)

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามไปหาความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach's Alpha (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556, น. 147) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้ แสดงในตารางที่ 3.4



### ตารางที่ 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น
<b>แบบภาวะผู้ตาม</b>	
1. ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	0.788
2. ด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	0.853
<b>ประสิทธิภาพทีมงาน</b>	
1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	0.821
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.854
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.869
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	0.880
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.894
<b>องค์กรแห่งการเรียนรู้</b>	
1. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	0.784
2. ด้านความมีรูปแบบความคิด	0.848
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	0.865
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.827
5. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	0.880
ค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด	0.970

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ดังนี้
  - 1.1 หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
  - 1.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
  - 1.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 355 คน ที่เป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้ศึกษาขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงสำนักงานเลขานุการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

2.2 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยเก็บตัวอย่างตามความสะดวก

2.3 นำแบบสอบถามมาลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การจัดกระทำข้อมูล

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามจำนวนที่ต้องการแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างทำการตอบ แยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. ทำการลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วนำมาลงรหัสตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

3. การประมวลผลข้อมูล นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน โดยนำมาแจกแจงจำนวนความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบภาวะผู้ตามของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยประเมินจากข้อมูลด้านอิสระ (พึงพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ กับด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น เพื่อนำไปสู่แบบภาวะผู้ตาม แล้วนำมาแจกแจง

จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) จำนวนค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพทีมงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจร่วมกัน โดยนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ความมีรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## 2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

สมมติฐานข้อที่ 1 แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้ตาม ในมิติความคิดสร้างสรรค์ และมิติความกระตือรือร้น มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานข้อที่ 4 ประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ใช้วิธีการทดสอบ F (F - test) ในการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตาม มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์และมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้ (อ้างอิงใน ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, น. 314)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	แปลผล
0.91 - 1.00	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.71 - 0.90	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.31 - 0.70	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.01 - 0.30	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาโดยถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบ แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน

2.3 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน ภาวะผู้ตามในมิตินึกคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้ตามในมิตินึกคิดกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงาน มีขั้นตอนการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2555, น. 176-178)

สร้างสมการแสดงความสัมพันธ์

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + e$$

สมการในรูปของประชากร

$$\begin{aligned}
 \text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} &= \beta_0 + \beta_1 \text{เพศ} + \beta_2 \text{อายุ1} + \beta_3 \text{อายุ2} + \beta_4 \text{อายุ3} + \beta_5 \text{อายุ4} + \beta_6 \text{อายุ5} \\
 \text{(LO)} &+ \beta_7 \text{ระดับการศึกษา1} + \beta_8 \text{ระดับการศึกษา2} + \beta_9 \text{ประเภทบุคลากร 1} \\
 &+ \beta_{10} \text{ประเภทบุคลากร 2} + \beta_{11} \text{ประเภทบุคลากร 3} + \beta_{12} \text{ประเภทบุคลากร 4} \\
 &+ \beta_{13} \text{อายุการทำงาน 1} + \beta_{14} \text{อายุการทำงาน 2} + \beta_{15} \text{อายุการทำงาน 3} \\
 &+ \beta_{16} \text{อายุการทำงาน 4} + \beta_{17} \text{อายุการทำงาน 5} + \beta_{18} \text{ภาวะผู้ตามในมิตินึกคิด} \\
 &\text{อิสระและความคิดสร้างสรรค์} + \beta_{19} \text{ภาวะผู้ตามในมิตินึกคิดผูกพันอย่าง} \\
 &\text{กระตือรือร้น} + \beta_{20} \text{ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและ} \\
 &\text{เป้าหมายของทีมงาน} + \beta_{21} \text{ประสิทธิภาพทีมงานด้านการมอบหมายงาน} \\
 &\text{ตามบทบาทหน้าที่} + \beta_{22} \text{ประสิทธิภาพทีมงานด้านการสื่อสารกันอย่าง} \\
 &\text{เปิดเผย} + \beta_{23} \text{ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ} \\
 &+ \beta_{24} \text{ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน} + e
 \end{aligned}$$

สมการประมาณค่า

$$\begin{aligned} \widehat{(LO)} \text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} &= a + b_1 \text{ เพศ} + b_2 \text{ อายุ1} + b_3 \text{ อายุ2} + b_4 \text{ อายุ3} + b_5 \text{ อายุ4} + b_6 \text{ อายุ5} \\ &+ b_7 \text{ ระดับการศึกษา1} + b_8 \text{ ระดับการศึกษา2} + b_9 \text{ ประเภทบุคลากร1} \\ &+ b_{10} \text{ ประเภทบุคลากร2} + b_{11} \text{ ประเภทบุคลากร3} + b_{12} \text{ ประเภทบุคลากร4} \\ &+ b_{13} \text{ อายุการทำงาน1} + b_{14} \text{ อายุการทำงาน2} + b_{15} \text{ อายุการทำงาน3} \\ &+ b_{16} \text{ อายุการทำงาน4} + b_{17} \text{ อายุการทำงาน5} + b_{18} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตินิยม} \\ &\text{อิสระและความคิดสร้างสรรค์} + b_{19} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตินิยมผูกพันอย่าง} \\ &\text{กระตือรือร้น} + b_{20} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและ} \\ &\text{เป้าหมายของทีมงาน} + b_{21} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการมอบหมายงาน} \\ &\text{ตามบทบาทหน้าที่} + b_{22} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการสื่อสารกันอย่าง} \\ &\text{เปิดเผย} + b_{23} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ} \\ &+ b_{24} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน} \end{aligned}$$

โดยที่

$\beta_0$	=	ค่าคงที่ของสมการ (Constant)
$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n$	=	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นของตัวแปรอิสระที่ 1, 2, 3, ... จนถึงตัวแปรอิสระที่ n
e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Std. Error)
เพศ	=	0 ชาย
	=	1 หญิง
อายุ 1	=	1 คือ มีอายุอยู่ในช่วง 21 ปี - 25 ปี
	=	0 กรณีอื่น
อายุ 2	=	1 คือ มีอายุอยู่ในช่วง 26 ปี - 30 ปี
	=	0 กรณีอื่น
อายุ 3	=	1 คือ มีอายุอยู่ในช่วง 31 ปี - 35 ปี
	=	0 กรณีอื่น
อายุ 4	=	1 คือ มีอายุอยู่ในช่วง 36 ปี - 40 ปี
	=	0 กรณีอื่น

อายุ 5	=	1	คือ มีอายุอยู่ในช่วง 41 ปี - 45 ปี
	=	0	กรณีอื่น
ระดับการศึกษา 1	=	1	คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี
	=	0	กรณีอื่น
ระดับการศึกษา 2	=	1	คือ ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
	=	0	กรณีอื่น
ประเภทบุคลากร 1	=	1	คือ ข้าราชการ
	=	0	กรณีอื่น
ประเภทบุคลากร 2	=	1	คือ พนักงานราชการ
	=	0	กรณีอื่น
ประเภทบุคลากร 3	=	1	คือ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข
	=	0	กรณีอื่น
ประเภทบุคลากร 4	=	1	คือ ลูกจ้างประจำ
	=	0	กรณีอื่น
อายุการทำงาน 1	=	1	คือ มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี
	=	0	กรณีอื่น
อายุการทำงาน 2	=	1	คือ มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1 - 2 ปี
	=	0	กรณีอื่น
อายุการทำงาน 3	=	1	คือ มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 3 - 5 ปี
	=	0	กรณีอื่น
อายุการทำงาน 4	=	1	คือ มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี
	=	0	กรณีอื่น
อายุการทำงาน 5	=	1	คือ มีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 11 - 15 ปี
	=	0	กรณีอื่น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคูณ
R Square : $R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
Adjusted $R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว
$SE_b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์
$SE_{Est}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score Weight)
$\beta$	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta Weight)
Sig.	แทน	ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม จำนวน 355 ชุด และได้จัดลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพทีมงาน

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	88	24.8
หญิง	267	75.2
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.0</b>



ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>2. อายุ</b>		
21- 25 ปี	27	7.6
26 - 30 ปี	63	17.7
31 - 35 ปี	87	24.5
36 - 40 ปี	64	18.0
41 - 45 ปี	50	14.1
46 ปีขึ้นไป	64	18.0
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.0</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	14.4
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	235	66.2
สูงกว่าปริญญาตรี	69	19.4
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.0</b>
<b>4. ประเภทบุคลากร</b>		
ข้าราชการ	167	47.0
พนักงานราชการ	16	4.5
พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	122	34.4
ลูกจ้างประจำ	32	9.0
ลูกจ้างชั่วคราว	18	5.1
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.0</b>
<b>5. อายุการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 1ปี	20	5.6
1-2 ปี	40	11.3
3-5 ปี	56	15.8
6-10 ปี	81	22.8
11 - 15 ปี	56	15.8
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	102	28.7
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 355 คน โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ได้ดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 ที่เหลือเป็นเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 36-40 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือ 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 มีอายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีอายุระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 66.2 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4

จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 รองลงมาคือพนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ลูกจ้างประจำ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือพนักงานราชการ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 รองลงมาคือมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 มีอายุการทำงานระหว่าง 3-5 ปี และอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 56 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 มีอายุการทำงานระหว่าง 1-2 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

การวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร ผู้ศึกษาประเมินจากข้อมูลด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

ระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำ	1	0.28
กลาง	186	52.39
สูง	168	47.32
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>99.99</b>

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในภาพรวม พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์กลาง จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 52.39 รองลงมาคือ อยู่ในเกณฑ์สูง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 47.32 และอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28

ตารางที่ 4.3 แสดงระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของบุคลากร

ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำ	0	0.00
กลาง	144	40.56
สูง	211	59.44
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นของบุคลากรในภาพรวม พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ มีระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์สูง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 59.44 และอยู่ในเกณฑ์กลาง จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 40.56

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร

ระดับความอิสระและ ความคิดสร้างสรรค์	ระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น		รวม
	ปานกลาง	สูง	
ต่ำ	1 (0.28)	0 (0.00)	1 (0.28)
ปานกลาง	132 (37.18)	54 (15.21)	186 (52.39)
สูง	11 (3.10)	157 (44.23)	168 (47.33)
รวม	144 (40.56)	211 (59.44)	355 (100.00)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากรในภาพรวม โดยพิจารณาจากมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ดังนี้

1. บุคลากร จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 37.18 มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ดังนั้นจัดเป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด

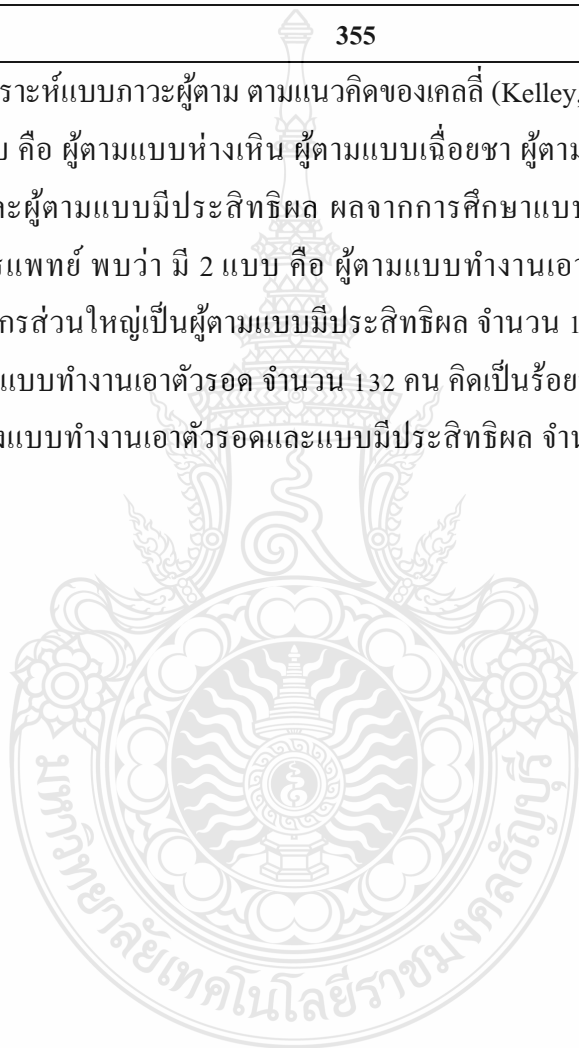
2. บุคลากร จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์สูง ดังนั้นจัดเป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล

3. บุคลากร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.28 มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง บุคลากร จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.21 มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์สูง และบุคลากร จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์สูง และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งมีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล

ตารางที่ 4.5 สรุบบรรยากาศผู้ตามของบุคลากร

แบบภาวะผู้ตาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบทำงานเอาตัวรอด	132	37.2
แบบมีประสิทธิผล	157	44.2
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิผล	66	18.6
<b>รวม</b>	<b>355</b>	<b>100.00</b>

จากการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตาม ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992) ซึ่งแบ่งลักษณะของผู้ตามออกเป็น 5 แบบ คือ ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผลจากการศึกษาแบบภาวะผู้ตามของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ พบว่า มี 2 แบบ คือ ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 มีบุคลากรที่เป็นผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 ทั้งนี้มีบุคลากรที่มีแนวโน้มนับเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6



ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	ภาวะผู้ตาม (จำนวน)			รวม
	แบบทำงาน เอาตัวรอด	แบบมีประสิทธิผล	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	
ชาย	34	37	17	88
	(38.6)	(42.0)	(19.3)	(100.0)
หญิง	98	120	49	267
	(36.7)	(44.9)	(18.4)	(100.0)
รวม	132	157	66	355
	(37.2)	(44.2)	(18.6)	(100.0)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากร เพศชาย จำนวน 88 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6 และมีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3

บุคลากร เพศหญิง จำนวน 267 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 รองลงมาคือผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 และมีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4

ตารางที่ 4.7 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและอายุ

เพศ	อายุ	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงาน เอาตัวรอด	แบบมี ประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ	
ชาย	21 - 25 ปี	0 (0.00)	2 (100.0)	0 (0.00)	2 (100.0)
	26 - 30 ปี	4 (30.8)	6 (46.2)	3 (23.1)	13 (100.0)
	31 - 35 ปี	13 (46.4)	10 (35.7)	5 (17.9)	28 (100.0)
	36 - 40 ปี	6 (42.9)	4 (28.6)	4 (28.6)	14 (100.0)
	41 - 45 ปี	6 (60.0)	4 (40.0)	0 (0.00)	10 (100.0)
	46 ปีขึ้นไป	5 (23.8)	11 (52.4)	5 (23.8)	21 (100.0)
	หญิง	21 - 25 ปี	8 (32.0)	7 (28.0)	10 (40.0)
26 - 30 ปี		18 (36.0)	22 (44.0)	10 (20.0)	50 (100.0)
31 - 35 ปี		25 (42.4)	25 (42.4)	9 (15.3)	59 (100.0)
36 - 40 ปี		22 (44.0)	21 (42.0)	7 (14.0)	50 (100.0)
41 - 45 ปี		14 (35.0)	19 (47.5)	7 (17.5)	40 (100.0)
46 ปีขึ้นไป		11 (25.6)	26 (60.5)	6 (14.0)	43 (100.0)
รวม		132 (37.2)	157 (44.2)	66 (18.6)	355 (100.0)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 38 คน รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 28 คน มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 22 คน มีอายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 20 คน มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน และอายุระหว่าง 21- 25 ปี จำนวน 8 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี โดยเพศชาย มีจำนวน 13 คน และเพศหญิง จำนวน 25 คน

บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 37 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 35 คน มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 28 คน มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 25 คน มีอายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 23 คน และอายุระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 9 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป โดยเพศชาย มีจำนวน 11 คน และเพศหญิง จำนวน 26 คน

บุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 14 คน รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 13 คน รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี และ อายุ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือ 11 คน มีอายุระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 10 คน และอายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 7 คน ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและระดับการศึกษา

เพศ	ระดับการศึกษา	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงานเอาตัวรอด	แบบมีประสิทธิผล	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล	
ชาย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	8 (44.4)	4 (22.2)	6 (33.3)	18 (100.0)
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	17 (33.3)	23 (45.1)	11 (21.6)	51 (100.0)
	สูงกว่าปริญญาตรี	9 (47.4)	10 (52.6)	0 (0.00)	19 (100.0)



ตารางที่ 4.8 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและระดับการศึกษา (ต่อ)

เพศ	ระดับการศึกษา	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงาน เอาตัวรอด	แบบมี ประสิทธิผล	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	
หญิง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	11 (33.3)	13 (39.4)	9 (27.3)	33 (100.0)
	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	73 (39.7)	80 (43.5)	31 (16.8)	184 (100.0)
	สูงกว่าปริญญาตรี	14 (28.0)	27 (54.0)	9 (18.0)	50 (100.0)
	รวม	132 (37.2)	157 (44.2)	66 (18.6)	355 (100.0)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 90 คน รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเพศชาย มีจำนวน 17 คน และเพศหญิง จำนวน 73 คน

บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 103 คน รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเพศชาย มีจำนวน 23 คน และเพศหญิง จำนวน 80 คน

บุคลากรที่มีแนวโน้มนเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีจำนวน 42 คน รองลงมาคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 15 คน และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและประเภทบุคลากร

เพศ	ประเภทบุคลากร	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงาน เอาตัวรอด	แบบมี ประสิทธิผล	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	
ชาย	ข้าราชการ	11 (26.8)	26 (63.4)	4 (9.8)	41 (100.0)
	พนักงานราชการ	2 (100.0)	0 (0.00)	0 (0.00)	2 (100.0)
	พนักงานกระทรวง	14 (63.6)	4 (18.2)	4 (18.2)	22 (100.0)
	ลูกจ้างประจำ	4 (25.0)	4 (25.0)	8 (50.0)	16 (100.0)
	ลูกจ้างชั่วคราว	3 (42.9)	3 (42.9)	1 (14.3)	7 (100.0)
	รวม	34 (37.2)	37 (44.2)	17 (18.6)	88 (100.0)
หญิง	ข้าราชการ	41 (32.5)	65 (51.6)	20 (15.9)	126 (100.0)
	พนักงานราชการ	5 (35.7)	6 (42.9)	3 (21.4)	14 (100.0)
	พนักงานกระทรวง	40 (40.0)	37 (37.0)	23 (23.0)	100 (100.0)
	ลูกจ้างประจำ	7 (43.8)	7 (43.8)	2 (12.5)	16 (100.0)
	ลูกจ้างชั่วคราว	5 (45.5)	5 (45.5)	1 (9.1)	11 (100.0)
	รวม	98 (37.2)	116 (44.2)	59 (18.6)	263 (100.0)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด โดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 54 คน รองลงมาคือ ข้าราชการ จำนวน 52 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว 8 คน และพนักงานราชการ จำนวน 7 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรเพศชายที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 14 คน ส่วนเพศหญิง เป็นข้าราชการ จำนวน 41 คน

บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 91 คน รองลงมาคือ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 41 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 8 คน และพนักงานราชการ จำนวน 6 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ทั้งเพศชาย และเพศหญิง เป็นข้าราชการ โดยเพศชาย มีจำนวน 26 คน และเพศหญิง จำนวน 65 คน

บุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 27 คน รองลงมาคือ ข้าราชการ จำนวน 24 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 10 คน พนักงานราชการ จำนวน 3 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 2 คน ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและอายุการทำงาน

เพศ	อายุการทำงาน	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงาน	แบบมี	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ	
		เอาตัวรอด	ประสิทธิผล	ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	
ชาย	ต่ำกว่า 1 ปี	0	3	2	5
		(0.0)	(60.0)	(40.0)	(100.0)
	1 - 2 ปี	4	4	1	9
		(44.4)	(44.4)	(11.1)	(100.0)
	3 - 5 ปี	5	3	3	11
		(45.5)	(27.3)	(27.3)	(100.0)
	6 - 10 ปี	11	8	4	23
(47.8)		(34.8)	(17.4)	(100.0)	
11 - 15 ปี	6	4	3	13	
	(46.2)	(30.8)	(23.1)	(100.0)	
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	8	15	4	27	
	(29.6)	(55.6)	(14.8)	(100.0)	

ตารางที่ 4.10 แสดงแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศและอายุการทำงาน (ต่อ)

เพศ	อายุการทำงาน	แบบภาวะผู้ตาม			รวม
		แบบทำงาน เอาตัวรอด	แบบมี ประสิทธิผล	แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	
หญิง	ต่ำกว่า 1 ปี	5 (33.3)	5 (33.3)	5 (33.3)	15 (100.0)
	1 - 2 ปี	18 (58.1)	7 (22.6)	6 (19.4)	31 (100.0)
	3 - 5 ปี	11 (24.4)	23 (51.1)	11 (24.4)	45 (100.0)
	6 - 10 ปี	22 (37.9)	26 (44.8)	10 (17.2)	58 (100.0)
	11 - 15 ปี	17 (39.5)	21 (48.8)	5 (11.6)	43 (100.0)
	มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	25 (33.3)	38 (50.7)	12 (16.0)	75 (100.0)
	รวม	132 (37.2)	157 (44.2)	66 (18.6)	355 (100.0)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บ () หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีจำนวนเท่ากันคือ 33 คน รองลงมาคือ มีอายุการทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 23 คน อายุการทำงานระหว่าง 1 - 2 ปี จำนวน 22 คน อายุการทำงานระหว่าง 3 - 5 ปี จำนวน 16 คน และอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรเพศชายที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 11 คน ส่วนเพศหญิง มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน

บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 53 คน รองลงมาคือ มีอายุการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 34 คน อายุการทำงาน

ระหว่าง 3 - 5 ปี จำนวน 26 คน อายุการทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 25 คน อายุการทำงานระหว่าง 1 - 2 ปี จำนวน 11 คน และอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 8 คน ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ทั้งเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป โดยเพศชาย มีจำนวน 15 คน และเพศหญิง จำนวน 38 คน

บุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล โดยภาพรวม ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน รองลงมาคือ มีอายุการทำงานระหว่าง 3 - 5 ปี และอายุการทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 14 คน รองลงมาคือ มีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 8 คน อายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี และอายุการทำงานระหว่าง 1 - 2 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 7 คน ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.11** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากรในภาพรวมแต่ละมิติ

มิติ	ระดับการแสดงออก			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
ความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	3.99	0.752	ระดับ 4	(2)
ความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	4.27	0.740	ระดับ 4	(1)
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.699</b>	<b>ระดับ 4</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการแสดงออกโดยภาพรวมแต่ละมิติเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และเมื่อพิจารณารายมิติพบว่า มิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 รองลงมาคือ มิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากรในมิติ  
ความอิสระและความคิดสร้างสรรค์

มิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	ระดับการแสดงออก			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. งานที่ทำช่วยให้ท่านเองบรรลุเป้าหมายเชิงสังคมและความฝันที่สำคัญของท่านเพียงไร	3.85	1.034	ระดับ 4	(7)
2. แทนที่จะคอยรอรับคำสั่งจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียวท่านเคยเสนอแนะความคิดและกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามลำดับความสำคัญขององค์กรมากเพียงไร	3.87	1.091	ระดับ 4	(5)
3. ท่านได้ใช้ความคิดอิสระในการสร้างสิ่งใหม่หรือความคิดใหม่ที่ดี ซึ่งเป็นผลงานชิ้นสำคัญให้แก่ผู้นำหรือองค์กร มากน้อยเพียงไร	3.75	1.118	ระดับ 4	(10)
4. ท่านเคยพยายามแก้ปัญหายาก ๆ ที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเองแทนการรอดูว่าเมื่อไรผู้นำจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงไร	4.14	1.127	ระดับ 4	(2)
5. ท่านได้ช่วยผู้นำหรือกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมทั้งสองด้าน ทั้งด้านที่จะเกิดผลดีและด้านที่มีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของความคิดหรือโครงการแต่ก็พร้อมจะเข้าร่วมมือด้วยไม่ว่าจะเลือกตัดสินใจทางใดก็ตาม	3.91	1.027	ระดับ 4	(4)
6. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กร ได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร	3.76	1.028	ระดับ 4	(8)
7. ท่านเคยตั้งคำถามในใจตนเองเกี่ยวกับความเหมาะสมของการตัดสินใจของผู้นำมากกว่าการรับการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที	3.76	1.088	ระดับ 4	(9)
8. เมื่อท่านถูกผู้นำขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพหรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ	3.87	1.375	ระดับ 4	(6)
9. ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กร	4.97	1.009	ระดับ 5	(1)
10. ท่านสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานโครงการ และประเด็นที่สำคัญอย่างตรงไปตรงมา	4.05	1.078	ระดับ 4	(3)
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.752</b>	<b>ระดับ 4</b>	

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ระดับการแสดงออกของบุคลากร ในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กร ส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 อันดับ 2 คือ ท่านเคยพยายามแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเองแทนการรอคอยว่าเมื่อไรผู้นำจะมาช่วยท่านส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และอันดับ 3 คือ ท่านสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ และประเด็นที่สำคัญโดยตรงไปตรงมา ส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

**ตารางที่ 4.13** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากรในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น

มิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	ระดับการแสดงออก			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
11. เป้าหมายของงานส่วนที่ท่านทำ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กรเพียงไร	4.32	0.895	ระดับ 5	(5)
12. ท่านมีความผูกพันและใช้พลังเพิ่ม เพื่อทำงานรับผิดชอบและต่อองค์กร ด้วยการให้ความคิดและวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของท่านมากเพียงไร	4.34	1.013	ระดับ 5	(4)
13. ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่องานสามารถส่งผลกระทบขยายวงกว้างไปยังเพื่อนร่วมงานมากเพียงไร	4.01	1.061	ระดับ 4	(9)
14. ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถตนเองที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้ตัวท่านเองเพิ่มคุณค่าต่อผู้นำและต่อองค์กรเพียงไร	4.37	1.043	ระดับ 5	(3)
15. เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างประวัติความสำเร็จในงานที่เป็นเรื่องสำคัญให้แก่ผู้นำมากเพียงไร	4.30	0.979	ระดับ 4	(6)
16. ผู้นำของท่านสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ โดยปราศจากการตรวจตราใกล้ชิด	4.10	1.064	ระดับ 4	(8)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงออกของบุคลากรในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น (ต่อ)

มิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น	ระดับการแสดงออก			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
17. ท่านเคยเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี โดยงานที่ท่านนั้นอยู่เกินขอบเขตงานรับผิดชอบปกติ มากเพียงไร	3.83	1.070	ระดับ 4	(10)
18. ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้	4.61	1.013	ระดับ 5	(1)
19. ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้นแม้ว่าการกระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชมหรือขอบคุณก็ตาม มากน้อยเพียงไร	4.55	1.021	ระดับ 5	(2)
20. ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการเป้าหมายและข้อจำกัดของผู้นำและพยายามทำงานหนัก เพื่อให้การช่วยเหลือมากน้อยเพียงไร	4.22	0.945	ระดับ 4	(7)
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.740</b>	<b>ระดับ 4</b>	

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ระดับการแสดงออกของบุคลากร ในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 4 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก พบว่า อันดับ 1 ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ ส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อันดับ 2 คือ ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหาเพื่อให้คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้นแม้ว่าการกระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชมหรือขอบคุณก็ตาม ส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 และอันดับ 3 คือ ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถตนเองที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้ตัวท่านเองเพิ่มคุณค่าต่อผู้นำและต่อองค์กร ส่วนใหญ่มีการแสดงออกเป็นประจำอยู่เสมอ ระดับ 5 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37



### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพทีมงาน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

ประสิทธิภาพทีมงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	3.73	0.578	มาก	(1)
2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	3.66	0.544	มาก	(4)
3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	3.63	0.614	มาก	(5)
4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	3.72	0.558	มาก	(2)
5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	3.72	0.635	มาก	(3)
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.517</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมาคือ ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.72 รองลงมาคือ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน

ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนงาน เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน	3.67	0.757	มาก	(7)
2. บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีมงาน	3.58	0.889	มาก	(8)
3. เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ	3.70	0.713	มาก	(6)
4. ผู้บริหารกับบุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมาย เพื่อเป็นกรอบให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	3.74	0.771	มาก	(4)
5. บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.94	0.762	มาก	(1)
6. บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3.73	0.779	มาก	(5)
7. ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	3.77	0.721	มาก	(2)
8. ท่านมีความเข้าใจในทุกขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน	3.74	0.733	มาก	(3)
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.578</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมาคือ ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่

ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรของท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน	3.84	0.747	มาก	(1)
2. บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถของตน	3.73	0.690	มาก	(3)
3. บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น	3.59	0.739	มาก	(6)
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการหมุนเวียนกันตามความเหมาะสม	3.49	0.764	มาก	(8)
5. องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน	3.50	0.887	มาก	(7)
6. ผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน มีการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เข้าใจตรงกัน	3.63	0.819	มาก	(5)
7. บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในทีม	3.67	0.645	มาก	(4)
8. บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม	3.79	0.683	มาก	(2)
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.544</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรของท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการหมุนเวียนกันตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บริหาร	3.63	0.748	มาก	(6)
2. บุคลากรสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้	3.67	0.759	มาก	(4)
3. บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	3.70	0.739	มาก	(2)
4. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	3.56	0.835	มาก	(7)
5. บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นปฏิบัติงานร่วมกัน	3.70	0.795	มาก	(3)
6. ในการประชุม บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าบอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว	3.39	0.854	ปานกลาง	(8)
7. มีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.67	0.798	มาก	(5)
8. มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	3.75	0.744	มาก	(1)
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.614</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย ชื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ในการประชุม บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น

กล้าบอปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงาน โดยปราศจากความกลัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 อยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4.18** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ

ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน	3.58	0.684	มาก	(7)
2. บุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	3.88	0.712	มาก	(2)
3. บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาทุกครั้ง	3.59	0.715	มาก	(6)
4. ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีบทบาทเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงาน	3.66	0.797	มาก	(5)
5. ท่านมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ	3.77	0.745	มาก	(4)
6. บุคลากรตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน	3.80	0.768	มาก	(3)
7. มีการพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานกับผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานได้อย่างอิสระ	3.53	0.781	มาก	(8)
8. ท่านมีความภาคภูมิใจและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ตามกำลังความสามารถ	3.92	0.702	มาก	(1)
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.558</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความภาคภูมิใจและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ตามกำลังความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือ บุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานกับผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพทีมงานตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการตัดสินใจร่วมกัน

ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	3.72	0.742	มาก	(4)
2. บุคลากรช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	3.86	0.740	มาก	(1)
3. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	3.76	0.830	มาก	(3)
4. บุคลากรให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ	3.71	0.713	มาก	(5)
5. บุคลากรสามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติได้	3.84	0.775	มาก	(2)
6. การตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลความรู้สึก	3.65	0.791	มาก	(7)
7. บุคลากรแต่ละคนสามารถชี้แจงเหตุผล เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน	3.59	0.765	มาก	(8)
8. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.66	0.855	มาก	(6)
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.635</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมาคือ บุคลากรสามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรแต่ละคนสามารถชี้แจงเหตุผล เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากร

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ในภาพรวมแต่ละด้าน รวม 5 ด้าน

คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	3.66	0.708	มาก	(4)
2. ด้านความมีรูปแบบความคิด	3.69	0.712	มาก	(3)
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	3.62	0.676	มาก	(5)
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.74	0.738	มาก	(1)
5. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	3.70	0.665	มาก	(2)
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.635</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมาคือ ด้านความมีรูปแบบความคิด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้จากสิ่งรอบข้างอย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.82	0.751	มาก	(1)
2. องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้งานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	3.51	0.803	มาก	(3)
3. องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร เป็นต้น	3.67	0.844	มาก	(2)
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.708</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้จากสิ่งรอบข้างอย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 รองลงมาคือ องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้งานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ



ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านความมีรูปแบบความคิด

ด้านความมีรูปแบบความคิด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เป็นประจำ	3.64	0.836	มาก	(4)
2. องค์กรมีการมุ่งมั่นในการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด มาปรับใช้กับการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ	3.66	0.783	มาก	(3)
3. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น	3.73	0.772	มาก	(1)
4. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	3.72	0.828	มาก	(2)
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.712</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมาคือ องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.75	0.787	มาก	(1)
2. องค์กรมุ่งเน้นในการจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตอยู่เป็นประจำ	3.58	0.763	มาก	(4)
3. องค์กรมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.64	0.822	มาก	(2)
4. องค์กรมุ่งเน้นในการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.780	มาก	(5)
5. องค์กรได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความรักและความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.60	0.858	มาก	(3)
<b>รวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.676</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ องค์กรมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรมุ่งเน้นในการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ	3.69	0.795	มาก	(4)
2. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่	3.72	0.846	มาก	(3)
3. องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน	3.77	0.841	มาก	(2)
4. องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานออกมาบรรลุผลสำเร็จขององค์กร	3.78	0.840	มาก	(1)
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.738</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานออกมาบรรลุผลสำเร็จขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมาคือ องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	แปลผล	อันดับ
1. องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเกิดโรคอุบัติใหม่ อุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.66	0.754	มาก	(5)
2. องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	3.72	0.757	มาก	(3)
3. องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางการทำงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที	3.73	0.776	มาก	(2)
4. องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ	3.75	0.788	มาก	(1)
5. องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.67	0.797	มาก	(4)
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.665</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางการทำงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเกิดโรคอุบัติใหม่ อุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 อยู่ในระดับมากตามลำดับ

## ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

จากการประเมินข้อมูลจากระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น สามารถวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร ได้ 3 แบบ คือ ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และผู้ตามที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล

$H_0$  : แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นในการทดสอบสมมติฐานที่ 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) เมื่อพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงดังตารางที่ 4.26

**ตารางที่ 4.26** แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.298	0.618	37.183	<b>0.000*</b>
	แบบมีประสิทธิผล	157	3.951	0.651		
	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล	66	3.742	0.686		
รวม		355	3.669	0.708		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตามในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

**ตารางที่ 4.27** แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ
ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร	$\bar{X}$ 3.298	3.951	3.742
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.298	-0.653 (0.000*)	-0.444 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	3.951	-	0.208 (0.028*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ	3.742		-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.298 ค่า Sig. = 0.742

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.653 และ 0.444 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.208

ตารางที่ 4.28 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ด้านความ	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.301	0.635	45.868	<b>0.000*</b>
มีรูปแบบ	แบบมีประสิทธิภาพ	157	4.020	0.639		
ความคิด	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ	66	3.689	0.627		
รวม		355	3.691	0.712		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีรูปแบบความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ผู้ตามแบบ ทำงาน เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ มีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้ง แบบทำงาน เอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ
ด้านความมีรูปแบบความคิด	$\bar{X}$	3.301	4.020	3.689
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.301	-	-0.719 (0.000*)	-0.388 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	4.020		-	0.331 (0.000*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิภาพ	3.689			-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.559 ค่า Sig. = 0.573

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีรูปแบบความคิดน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.719 และ 0.388 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีรูปแบบความคิดมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.331



ตารางที่ 4.30 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.233	0.596	53.868	<b>0.000*</b>
	แบบมีประสิทธิผล	157	3.960	0.596		
	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล	66	3.621	0.579		
	รวม	355	3.627	0.676		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ผู้ตามแบบ ทำงาน เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ มีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้ง แบบทำงาน เอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร	$\bar{X}$	3.233	3.960	3.621
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.233	-	-0.727 (0.000*)	-0.387 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	3.960		-	0.339 (0.000*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิภาพ	3.621			-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.052 ค่า Sig. = 0.949

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.727 และ 0.387 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.339

ตารางที่ 4.32 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.331	0.611	47.702	0.000*
	แบบมีประสิทธิภาพ	157	4.089	0.684		
	แนวโน้มนำเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ	66	3.734	0.677		
รวม		355	3.741	0.738		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ผู้ตามแบบ ทำงาน เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ มีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้ง แบบทำงาน เอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	3.331	4.089	3.734
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.331	-	-0.757 (0.000*)	-0.403 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	4.089		-	0.354 (0.000*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิภาพ	3.734			-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.892 ค่า Sig. = 0.411

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.757 และ 0.403 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.354

ตารางที่ 4.34 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.350	0.607	41.724	<b>0.000*</b>
	แบบมีประสิทธิผล	157	3.996	0.604		
	แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล	66	3.748	0.574		
	รวม	355	3.709	0.665		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยจำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ผู้ตามแบบ ทำงาน เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ มีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้ง แบบทำงาน เอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ
ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	3.350	3.996	3.748
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.350	-	-0.646 (0.000*)	-0.398 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	3.996		-	0.247 (0.005*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิภาพ	3.748			-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.723 ค่า Sig. = 0.486

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.646 และ 0.398 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.247

ตารางที่ 4.36 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แบบภาวะผู้ตาม	n	$\bar{X}$	SD	F	Sig.
ภาพรวม	แบบทำงานเอาตัวรอด	132	3.302	0.543	57.610	<b>0.000*</b>
	แบบมีประสิทธิผล	157	4.003	0.568		
	แนวโน้มนำเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล	66	3.707	0.534		
	รวม	355	3.687	0.635		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระดับความสำคัญที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม ในภาพรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ซึ่งสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ตารางที่ 4.37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่ส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม จำแนกตามแบบภาวะผู้ตาม LSD

องค์กรแห่งการเรียนรู้		ผู้ตามแบบ ทำงาน เอาตัวรอด	ผู้ตามแบบ มีประสิทธิภาพ	แนวโน้มเป็นทั้ง แบบทำงาน เอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิภาพ
ภาพรวม	$\bar{X}$	3.302	4.003	3.707
ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด	3.302	-	-0.700 (0.000*)	-0.404 (0.000*)
ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ	4.003		-	0.296 (0.000*)
แนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอด และแบบมีประสิทธิภาพ	3.707			-

ค่าสถิติทดสอบของ Levene = 0.066 ค่า Sig. = 0.937

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.700 และ 0.404 ตามลำดับ

ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.296



**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้ตาม ในมิตินวัตกรรมสร้างสรรค์และมิตินวัตกรรมกระตุ้น มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

**สมมติฐานที่ 4** ประสิทธิภาพที่มงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถิติทดสอบ ใช้การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis โดยใช้วิธี Stepwise การทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

$X$  = ค่าของตัวแปรต้น (Independent Variable) ตัวที่ 1 จะใช้สัญลักษณ์  $X_1$  สำหรับตัวแปรต้นตัวที่ 1 ได้จากตัวอย่าง

$Y$  = ค่าของตัวแปรตาม (Dependent Variable) จะใช้สัญลักษณ์  $Y$  สำหรับค่าประมาณหรือค่าทำนาย (Predict) จากตัวอย่าง

$\beta_0$  = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย จะใช้สัญลักษณ์  $b_0$  สำหรับค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปของตัวอย่าง

$\beta_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระ และใช้สัญลักษณ์  $b_1$  สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่าง ซึ่งค่านี้จะแสดงการเปลี่ยนแปลงของค่า  $X$  ต่อค่า  $Y$  ดังนี้  $X$  ตัวที่  $i$  เปลี่ยนไป  $i$  หน่วย จะทำให้ค่า  $Y$  เปลี่ยนไป  $\beta_1$  หรือ  $b_1$  หน่วย โดยคำนึงถึงว่าตัวแปรต้นตัวอื่นๆ นอกจากตัวที่  $i$  มีค่าคงที่

$e$  = ค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อน (Error or Residual) ของการประมาณค่า  $Y$  โดยค่า  $\hat{Y}$  จะใช้สัญลักษณ์  $e$  สำหรับความคลาดเคลื่อนของสมการในรูปตัวอย่าง ซึ่งจะได้สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นต่างๆ ไป คือ

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + e$$

สมการในรูปของประชากร

$$\begin{aligned}
 \text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} &= \beta_0 + \beta_1 \text{ เพศ} + \beta_2 \text{ อายุ}_1 + \beta_3 \text{ อายุ}_2 + \beta_4 \text{ อายุ}_3 + \beta_5 \text{ อายุ}_4 + \beta_6 \text{ อายุ}_5 \\
 \text{(LO)} &+ \beta_7 \text{ ระดับการศึกษา}_1 + \beta_8 \text{ ระดับการศึกษา}_2 + \beta_9 \text{ ประเภทบุคลากร}_1 \\
 &+ \beta_{10} \text{ ประเภทบุคลากร}_2 + \beta_{11} \text{ ประเภทบุคลากร}_3 + \beta_{12} \text{ ประเภทบุคลากร}_4 \\
 &+ \beta_{13} \text{ อายุการทำงาน}_1 + \beta_{14} \text{ อายุการทำงาน}_2 + \beta_{15} \text{ อายุการทำงาน}_3 \\
 &+ \beta_{16} \text{ อายุการทำงาน}_4 + \beta_{17} \text{ อายุการทำงาน}_5 + \beta_{18} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตติความ} \\
 &\text{อิสระและความคิดสร้างสรรค์} + \beta_{19} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตติความผูกพันอย่าง} \\
 &\text{กระตือรือร้น} + \beta_{20} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและ} \\
 &\text{เป้าหมายของทีมงาน} + \beta_{21} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการมอบหมายงาน} \\
 &\text{ตามบทบาทหน้าที่} + \beta_{22} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการสื่อสารกันอย่าง} \\
 &\text{เปิดเผย} + \beta_{23} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ} \\
 &+ \beta_{24} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน} + e
 \end{aligned}$$

สมการประมาณค่า

$$\begin{aligned}
 \text{องค์กรแห่งการเรียนรู้} &= a + b_1 \text{ เพศ} + b_2 \text{ อายุ}_1 + b_3 \text{ อายุ}_2 + b_4 \text{ อายุ}_3 + b_5 \text{ อายุ}_4 + b_6 \text{ อายุ}_5 \\
 \text{(LO)} &+ b_7 \text{ ระดับการศึกษา}_1 + b_8 \text{ ระดับการศึกษา}_2 + b_9 \text{ ประเภทบุคลากร}_1 \\
 &+ b_{10} \text{ ประเภทบุคลากร}_2 + b_{11} \text{ ประเภทบุคลากร}_3 + b_{12} \text{ ประเภทบุคลากร}_4 \\
 &+ b_{13} \text{ อายุการทำงาน}_1 + b_{14} \text{ อายุการทำงาน}_2 + b_{15} \text{ อายุการทำงาน}_3 \\
 &+ b_{16} \text{ อายุการทำงาน}_4 + b_{17} \text{ อายุการทำงาน}_5 + b_{18} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตติความ} \\
 &\text{อิสระและความคิดสร้างสรรค์} + b_{19} \text{ ภาวะผู้ตามในมิตติความผูกพันอย่าง} \\
 &\text{กระตือรือร้น} + b_{20} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและ} \\
 &\text{เป้าหมายของทีมงาน} + b_{21} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการมอบหมายงาน} \\
 &\text{ตามบทบาทหน้าที่} + b_{22} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการสื่อสารกันอย่าง} \\
 &\text{เปิดเผย} + b_{23} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ} \\
 &+ b_{24} \text{ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน}
 \end{aligned}$$

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติ Pearson Correlation ในการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์รายคู่ก่อน เพื่อนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไปสร้างเป็นสมการถดถอยพหุคูณในการพยากรณ์ระดับความคิดเห็น โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

**ตารางที่ 4.38** ผลการวิเคราะห์การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น กับระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้ตาม	ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
มิติความอิสระและ ความคิดสร้างสรรค์	0.467	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
มิติความผูกพันอย่าง กระตือรือร้น	0.519	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) ซึ่งทั้ง 2 มิติมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์การหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทีมงานกับระดับความคิดเห็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประสิทธิภาพทีมงาน	ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
	r (Pearson Correlation)	Sig. (2-tailed)	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	0.656	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.669	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.687	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	0.721	0.000**	สูง	เดียวกัน
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.742	0.000**	สูง	เดียวกัน

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) ซึ่งประสิทธิภาพทีมงานด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพ  
 ที่มงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE <sub>b</sub>	β			
(Constant)	0.253	0.199			1.269	0.205
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.503	0.060	0.451		8.368	<b>0.000*</b>
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.328	0.071	0.252		4.649	<b>0.000*</b>
ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	0.085	0.041	0.090		2.064	<b>0.040*</b>
R = 0.699    R <sup>2</sup> = 0.489    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.484    SE <sub>Est</sub> = 0.509    F = 111.801    p = 0.000*						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพที่มงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร พบว่า ประสิทธิภาพที่มงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 48.9 (R<sup>2</sup> = 0.489) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 51.1 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.509 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.699 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.253 และถ้าทราบค่าของตัวแปร ทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณ โดยใช้คะแนนดิบ คือ

การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร = 0.253 + 0.503 (ด้านการตัดสินใจร่วมกัน)

+ 0.328 (ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่)

+ 0.085 (ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์)

สมการถดถอยที่คำนวณ โดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร = 0.451 (ด้านการตัดสินใจร่วมกัน) + 0.252 (ด้านการมอบหมายงาน

ตามบทบาทหน้าที่) + 0.090 (ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์)

**ตารางที่ 4.41** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพ  
 ที่มงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความมีรูปแบบความคิด

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	b	SE <sub>b</sub>	β		
(Constant)	-0.261	0.196		-1.329	0.185
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.365	0.074	0.326	4.966	<b>0.000*</b>
ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ	0.257	0.093	0.201	2.758	<b>0.006*</b>
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.181	0.071	0.138	2.542	<b>0.011*</b>
ข้าราชการ	0.459	0.088	0.322	5.223	<b>0.000*</b>
พนักงานกระทรวงสาธารณสุข	0.396	0.091	0.265	4.370	<b>0.000*</b>
ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.164	0.074	0.142	2.230	<b>0.026*</b>
ลูกจ้างประจำ	0.243	0.115	0.098	2.115	<b>0.035*</b>
R = 0.762    R <sup>2</sup> = 0.581    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.572    SE <sub>Est</sub> = 0.465    F = 68.623    p = 0.000*					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพที่มงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีรูปแบบความคิด พบว่า ประสิทธิภาพที่มงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ข้าราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลูกจ้างประจำ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 58.1 (R<sup>2</sup> = 0.581) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 41.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.465 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.762 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ -0.261 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 7 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความมีรูปแบบความคิด ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\begin{aligned} \text{ความมีรูปแบบความคิด} = & -0.261 + 0.365 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.257 (\text{ด้านการกระจาย} \\ & \text{ความเป็นผู้นำ}) + 0.181 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \\ & + 0.459 (\text{ข้าราชการ}) + 0.396 (\text{พนักงานกระทรวงสาธารณสุข}) \\ & + 0.164 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) + 0.243 (\text{ลูกจ้างประจำ}) \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\begin{aligned} \text{ความมีรูปแบบความคิด} = & 0.326 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.201 (\text{ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ}) \\ & + 0.138 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \\ & + 0.322 (\text{ข้าราชการ}) + 0.265 (\text{พนักงานกระทรวงสาธารณสุข}) \\ & + 0.142 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) + 0.098 (\text{ลูกจ้างประจำ}) \end{aligned}$$

**ตารางที่ 4.42** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพ  
ทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE <sub>b</sub>	β			
(Constant)	0.248	0.178		1.389	0.166	
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.454	0.056	0.427	8.092	<b>0.000*</b>	
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ของทีมงาน	0.266	0.062	0.228	4.284	<b>0.000*</b>	
อายุการทำงาน ระหว่าง 1-2 ปี	-0.230	0.077	-0.108	-2.981	<b>0.003*</b>	
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.196	0.069	0.158	2.857	<b>0.005*</b>	
R = 0.742    R <sup>2</sup> = 0.550    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.545    SE <sub>Est</sub> = 0.456    F = 106.999    p = 0.000*						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน และด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 55.0 (R<sup>2</sup> = 0.550) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 45.0 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.456 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

เท่ากับ 0.742 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.248 และถ้าทราบค่าของตัวแปร ทั้ง 4 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคน ในองค์กร ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\begin{aligned} \text{การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร} &= 0.248 + 0.454 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) \\ &+ 0.266 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) \\ &- 0.230 (\text{อายุการทำงาน ระหว่าง 1-2 ปี}) \\ &+ 0.196 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\begin{aligned} \text{การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร} &= 0.427 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) \\ &+ 0.228 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) \\ &- 0.108 (\text{อายุการทำงาน ระหว่าง 1-2 ปี}) \\ &+ 0.158 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \end{aligned}$$

**ตารางที่ 4.43** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	SE <sub>b</sub>	β		
(Constant)	-0.021	0.194		-0.107	0.915
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.415	0.068	0.357	6.121	<b>0.000*</b>
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน	0.238	0.069	0.187	3.438	<b>0.001*</b>
ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.203	0.074	0.169	2.749	<b>0.006*</b>
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.163	0.079	0.120	2.056	<b>0.041*</b>
พนักงานราชการ	-0.253	0.128	-0.071	-1.985	<b>0.048*</b>
R = 0.742    R <sup>2</sup> = 0.551    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.544    SE <sub>Est</sub> = 0.498    F = 85.531    p = 0.000*					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 55.1 ( $R^2 = 0.551$ ) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 44.9 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.498 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.742 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ -0.021 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 5 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\begin{aligned} \text{การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม} = & -0.021 + 0.415 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.238 (\text{ด้านการกำหนด} \\ & \text{ภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) + 0.203 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) \\ & + 0.163 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \\ & - 0.253 (\text{พนักงานราชการ}) \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\begin{aligned} \text{การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม} = & 0.357 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.187 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและ} \\ & \text{เป้าหมายของทีมงาน}) + 0.169 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) \\ & + 0.120 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \\ & - 0.071 (\text{พนักงานราชการ}) \end{aligned}$$

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และ ประสิทธิภาพ  
 ที่มงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	b	SE <sub>b</sub>	β		
(Constant)	0.534	0.190		2.802	0.005*
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.358	0.060	0.342	5.940	<b>0.000*</b>
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ของทีมงาน	0.282	0.067	0.245	4.242	<b>0.000*</b>
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.215	0.074	0.175	2.901	<b>0.004*</b>
R = 0.679    R <sup>2</sup> = 0.460    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.456    SE <sub>Est</sub> = 0.491    F = 99.828    p = 0.000*					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพที่มงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ พบว่า ประสิทธิภาพที่มงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน และด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 46.0 (R<sup>2</sup> = 0.460) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 54.0 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.491 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.679 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.534 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\begin{aligned} \text{การคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ} &= 0.534 + 0.358 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) \\ &+ 0.282 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) \\ &+ 0.215 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \end{aligned}$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\begin{aligned} \text{การคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ} &= 0.342 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) \\ &+ 0.245 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) \\ &+ 0.175 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) \end{aligned}$$

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพ  
ทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	b	SE <sub>b</sub>	β			
(Constant)	0.140	0.154		0.907		0.365
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	0.390	0.053	0.390	7.392		<b>0.000*</b>
ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ของทีมงาน	0.163	0.056	0.149	2.901		<b>0.004*</b>
ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.175	0.062	0.150	2.843		<b>0.005*</b>
ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.156	0.057	0.151	2.724		<b>0.007*</b>
พนักงานราชการ	-0.245	0.099	-0.080	-2.473		<b>0.014*</b>
ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์	0.072	0.033	0.085	2.187		<b>0.029*</b>
R = 0.798    R <sup>2</sup> = 0.637    Adjusted R <sup>2</sup> = 0.630    SE <sub>Est</sub> = 0.386    F = 101.652    p = 0.000*						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงาน ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม พบว่า ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตาม ในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ร้อยละ 63.7 (R<sup>2</sup> = 0.637) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 36.3 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 0.386 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.798 ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.140 และถ้าทราบค่าของตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถคาดคะเนค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้จากสมการถดถอยดังนี้

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ คือ

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้(LO)} = 0.140 + 0.390 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.163 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) + 0.175 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) + 0.156 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) - 0.245 (\text{พนักงานราชการ}) + 0.072 (\text{ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์})$$

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนมาตรฐาน คือ

$$\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)} = 0.390 (\text{ด้านการตัดสินใจร่วมกัน}) + 0.149 (\text{ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน}) + 0.150 (\text{ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่}) + 0.151 (\text{ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย}) - 0.080 (\text{พนักงานราชการ}) + 0.085 (\text{ด้านความอิสระและความคิดสร้างสรรค์})$$

ผลจากการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพทีมงาน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 4.46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตามที่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการทดสอบ F - test

แบบภาวะผู้ตาม	องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	การเรียนรู้ ของ สมาชิก ในองค์กร	ความมี รูปแบบ ความคิด	การมี วิสัยทัศน์ ร่วมกันของ คนในองค์กร	การเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม	การคิดของ คนในองค์กร อย่างเป็น ระบบ	ภาพรวม
แบบทำงานเอาตัวรอด	√	√	√	√	√	√
แบบมีประสิทธิผล	√	√	√	√	√	√
แนวโน้มเป็นทั้งแบบ ทำงานเอาตัวรอดและ แบบมีประสิทธิผล	√	√	√	√	√	√

เมื่อ √ คือ มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



**ตารางที่ 4.47** สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตามในมิติความอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis

ตัวแปร	องค์กรแห่งการเรียนรู้					
	การเรียนรู้ ของ สมาชิก ในองค์กร	ความมี รูปแบบ ความคิด	การมี วิสัยทัศน์ ร่วมกันของ คนในองค์กร	การเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม	การคิดของ คนในองค์กร อย่างเป็น ระบบ	ภาพรวม
<b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>						
เพศ	-	-	-	-	-	-
อายุ	-	-	-	-	-	-
ระดับการศึกษา	-	-	-	-	-	-
ประเภทบุคลากร	-	√	-	-	-	-
อายุการทำงาน	-	-	-	-	-	-
<b>ภาวะผู้ตาม</b>						
มิติความอิสระและ ความคิดสร้างสรรค์	√	-	-	-	-	√
มิติความผูกพันอย่าง กระตือรือร้น	-	-	-	-	-	-
<b>ประสิทธิภาพทีมงาน</b>						
การกำหนดภารกิจและ เป้าหมายของทีมงาน	-	-	√	√	√	√
การมอบหมายงานตาม บทบาทหน้าที่	√	√	√	√	√	√
การสื่อสารกันอย่าง เปิดเผย	-	√	-	√	-	√
การกระจายความเป็นผู้นำ	-	√	-	-	-	-
การตัดสินใจร่วมกัน	√	√	√	√	√	√

เมื่อ √ คือ มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- คือ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ 2) ศึกษาระดับประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร 3) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล แบบภาวะผู้ตาม และประสิทธิภาพทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำนวน 355 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 และสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 กลุ่ม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้ตาม ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences: SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ F - test การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้ศึกษาสรุปผลการวิจัยตามลำดับของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-35 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และมีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร

1. บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์กลาง และมีระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อเปรียบเทียบแต่ละมิติ พบว่า มิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้นมีสัดส่วนที่สูงกว่ามิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์

2. จากการประเมินจากระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น สามารถวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ได้ 2 แบบ คือ ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 44.2 และผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด คิดเป็นร้อยละ 37.2 ทั้งนี้มีบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นผู้ตามทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 18.6

3. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แต่เพศหญิงมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลในสัดส่วนที่สูงกว่า โดยมีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ และมีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข แต่เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า เพศชายส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เพศหญิงเป็นข้าราชการมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพทีมงาน

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยตามลำดับ



#### ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ด้านความมีรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

บุคลากรที่มีแบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference) พบว่า บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล และบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานข้อที่ 3 ภาวะผู้ตาม ในมิติความคิดสร้างสรรค์ และมิติความกระตือรือร้น มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานข้อที่ 4 ประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประสิทธิภาพทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตามในมิติความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอำนาจในการพยากรณ์หรือมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 63.7 (แสดงดังภาพที่ 5.1) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับ

การศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน ภาวะผู้ตามในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น และ ประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพทีมงานด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผลได้ดังนี้

### อภิปรายผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร

1. บุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์กลาง และมีระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์สูง เมื่อเปรียบเทียบแต่ละมิติ พบว่า มิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้นมีส่วนที่สูงกว่ามิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างถึงใน ธัญญารัตน์ สันไม, 2554) ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการยอมรับในผลงาน ความรักจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติตน จึงมีแนวโน้มที่จะมีระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้นสูง ส่วนระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพผู้อาวุโส ผู้บังคับบัญชา และให้เกียรติผู้ที่มีประสบการณ์เหนือกว่าตน จึงอาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง เพราะเกรงจะกระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้อื่น จึงมีแนวโน้มที่จะรอรับคำสั่งจากผู้มีอำนาจหรือผู้มีอาวุโสสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริระ จุลานนท์ (2551) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรี หรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม พบว่า ข้าราชการมีระดับความอิสระ (พึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น เนื่องจากข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรี หรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ที่พร้อมจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำในอนาคต มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามคำสั่งและธรรมเนียมของหน่วยงาน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย จึงมีแนวโน้มที่จะไม่แสดงความคิดเห็นที่อาจนำสู่ความขัดแย้งในหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของดารณี เรือนแก้ว (2550) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำอันพึงประสงค์ของข้าราชการทหารที่ทำงานในกอง 1 ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า นายทหารชั้นสัญญาบัตรมีความคิดเห็นต่อผู้นำแบบเสรีนิยมต่ำ เนื่องจากการควบคุมการปฏิบัติงานของนายทหารประทวนต้องอาศัยกฎ ระเบียบในการปฏิบัติงาน จึงไม่ค่อยเห็นด้วยกับรูปแบบผู้นำเสรีนิยม

2. เมื่อประเมินจากระดับความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และระดับความผูกพันอย่างกระตือรือร้น สามารถวิเคราะห์แบบภาวะผู้ตามของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ได้ 2 แบบ คือ ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด และผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของเคลลี่ (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าว

ว่า ผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อผู้นำและองค์กร เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ผู้นำสามารถมอบหมายงานแก่ผู้ตามที่มีประสิทธิผลได้โดยปราศจากความกังวลเกี่ยวกับผลที่จะตามมา ซึ่งผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่องค์กร ส่วนบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด อาจเป็นผลมาจากระบบราชการบริหารงานไปตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าตัดสินใจตามลำพัง และปฏิบัติตามตามกฎ ระเบียบ คำสั่งทางราชการ เพื่อความปลอดภัยของตน สอดคล้องกับแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กล่าวว่า ผู้ตามมีลักษณะของแบบผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่า แบบผู้ตามใดที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

3. เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้ตามของบุคลากร โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิง ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล แต่เพศหญิงมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลในสัดส่วนที่สูงกว่า ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันเพศหญิง มีความเท่าเทียมกับเพศชาย โดยเฉพาะความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และสามารถแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ ได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับผลการวิจัยของศิระ จุลานนท์ (2551) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรี หรือเทียบเท่าและต่ำกว่า ในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม พบว่า เพศหญิงมีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลในสัดส่วนที่สูงกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องจากเพศชาย ได้รับโอกาสมากกว่าโดยเฉพาะในสังคมทหาร จนเกิดความเคยชินกับความคิดและปฏิบัติในกรอบของกฎระเบียบ ทำให้มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ในระดับต่ำกว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ที่มีอายุมากจะมีการตั้งสมประสงค์ชีวิต มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของมณฑิรา อินจ่าย (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหารสมรรถนะสูงขององค์การธุรกิจไทย พบว่า ปัจจัยในการก่อรูปภาวะผู้ตาม คือ ภูมิหลังทางจิตวิทยาและสมรรถนะในการทำงาน ด้านความรู้ และทักษะ ซึ่งบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ที่มีความรู้สูง มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมและพัฒนารูปแบบการทำงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผลส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ สอดคล้องกับวรรษยา ศิริวัฒน์ (2542) กล่าวว่า ข้าราชการยุคใหม่ จะต้องกล้าคิดกล้าทำ กล้าวิพากษ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน จะต้องทำงานเชิงรุกและปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากร

มีประสบการณ์การทำงานที่มาก จึงมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ สามารถนำความรู้และความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้ สำหรับบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดตามแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992) กล่าวว่า ผู้ตามแบบนี้มีลักษณะของแบบผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่ผู้ตามจะเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่า แบบผู้ตามใดที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด มักพบบุคคลประเภทนี้ในวงการราชการที่มีระบบการโยกย้ายในวาระสั้น บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี ทั้งนี้อาจเนื่องจากวัฒนธรรมที่ให้ความเคารพผู้อาวุโสผู้บังคับบัญชา จึงอาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรือยึดติดในกรอบของการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี จึงมีแนวโน้มที่จะรอรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข แต่เมื่อพิจารณาตามเพศ พบว่า เพศชายส่วนใหญ่เป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข เพศหญิงเป็นข้าราชการมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี และมากกว่า 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรรู้เส้นทางเดินชีวิตที่แน่นอน จึงมักทำงานแบบประคองตัวหรือหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้ง

#### อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพทีมงาน

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารกับบุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของไพโรจน์ บาลัน (2551) กล่าวว่า ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสัมมนา สหทัย ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ โนนไทย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากบุคลากรให้ความสำคัญในหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความเห็นพ้องกันในแนวทางเดียวกัน จนสามารถยอมรับที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามมติของทีม

2. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมีความภาคภูมิใจและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ตามกำลังความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยบุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรมีความ

ตระหนักว่าทุกคนในองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของทีมไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม โดยสมาชิกจะต้องแสดงพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน และธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

3. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน ขั้นตอนการทำงาน สามารถนำข้อตกลงในทีม ไปสู่การปฏิบัติได้ และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณ อาจหาญ (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ พบว่าการตัดสินใจร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานปฏิบัติงานโดยใช้ความสัมพันธ์ประสานความร่วมมือในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยบุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ และบุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) กล่าวว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการทำงานร่วมกันที่ดี โดยทีมงานมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงาน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อน สอดคล้องกับแนวคิดของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2551) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกัน

5. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผย และได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของคริส อาร์กิริส (Christ Argyris, 1964 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันทน์, 2551) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจาก

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมและปทัสถานในทางบวกของทีมที่มีต่อองค์กร ได้แก่ สมาชิกมีความจริงใจที่จะแสดงความคิด และความรู้สึก ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจกัน สอดคล้องกับแนวคิดของปาร์กเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลาहनันท์, 2551) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการสื่อสารที่เปิดเผย บรรยากาศของการเจรจาติดต่อระหว่างทีมเป็นไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจกัน

### อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานออกมาบรรลุผลสำเร็จของ องค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของประธาน เสนิงศ์ ณ อรุชยา (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า การพัฒนา สถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเริ่มต้นจากการที่บุคลากรมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แล้วจึงร่วมแรง ร่วมใจกันเป็นทีมสร้างสรรค์ผลงาน ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม ที่นอกจากจะสร้างสรรค์ ผลงานแล้วยังส่งเสริมการยกระดับความรู้ให้แก่สมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดการคิดและมี มุมมองที่เปิดกว้าง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการคิดกับการเข้าใจระบบ

2. ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึง ภาพรวมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงาน เพื่อให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที สอดคล้องกับผลการวิจัยของพนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การสนับสนุนบุคลากร ให้ได้รับการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนาหรือ ศึกษาด้วยตนเอง ส่งผลให้บุคลากรมีการคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทักษะแนวคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ด้านความมีรูปแบบความคิด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานและพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ในขณะที่ปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้วิธีการคิดที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีแบบแผนความคิด รวมทั้งมีความคิดความเข้าใจในการเชื่อมโยงงานของตนกับภาพรวมขององค์กร

4. ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้จากสิ่งรอบข้างอย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของประพันธ์ หาญขำ (2538) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่สำคัญคือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรจะมีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพนานันท์ โกสินานนท์ (2551) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วิทยาลัยบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ มีการตระหนักว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน ซึ่งการที่ผู้บริหารกระตุ้นหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาสถานศึกษาและมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ลลิต ถนอมสิงห์, 2557) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะส่งผลให้บุคลากรทำหน้าที่ด้วยความผูกพัน และสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าขององค์กร ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน



## อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** แบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

บุคลากรที่มีแบบภาวะผู้ตามที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมากกว่าบุคลากรที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล และบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้จัดแบ่งประเภทแบบภาวะผู้ตามโดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติ คือ มิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมีติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น โดยผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และมีความผูกพันอย่างกระตือรือร้นอยู่ในเกณฑ์สูง ดังนั้น ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อผู้นำและองค์กร เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและองค์กร ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบเชิงบวก ทั้งนี้ บุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ส่วนใหญ่เป็นผู้ตามแบบมีประสิทธิผล โดยบุคลากรจะใช้ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนภาวะผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดและผู้ตามที่มีแนวโน้มเป็นทั้งแบบทำงานเอาตัวรอดและแบบมีประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมน้อยกว่าบุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ซึ่งจากแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด จะมีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันอย่างกระตือรือร้น อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ดังนั้น ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอดจะมีลักษณะของแบบผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนมากที่สุด และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าตัดสินใจตามลำพัง และปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อความปลอดภัยของตน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุริพร ฤทธิ์อุดมศักดิ์ (2546) ได้ศึกษาศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัท

อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเรินส์ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของขวัญเรือน รัศมี (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานองค์กรฟอกหนัง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของกาญจนา สุขทวี (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบันเพศชายและเพศหญิงมีความเท่าเทียมกัน มีสิทธิเสรีในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น และบุคลากรต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาและการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่วนบุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของตนในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานและตอบสนองต่อความต้องการของตนเองในการเรียนรู้ หรือความต้องการยอมรับจากสังคม ทำให้อายุไม่ได้เป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้แต่อย่างใด ส่วนอายุการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากสำนักราชเลขาธิการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญให้แก่บุคลากรทุกระดับ

**สมมติฐานที่ 3** ภาวะผู้ตาม ในมิตินิยามคิดสร้างสรรค์ และมิตินิยามกระตือรือร้น มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้ตามในมิตินิยามอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของดวงใจ เปลี้นบำรุง (2555) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า พฤติกรรมบุคลากรในองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ปฏิบัติและขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีทักษะในการเรียนรู้ คิดทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถแก้ปัญหาได้ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น ตรงกับคุณลักษณะภาวะผู้ตามในมิตินิยามอิสระและความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของเคลลี (Kelley, 1992)

อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความอิสระ จะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่จะสามารถให้น้ำหนักของผลกระทบที่เกิดขึ้น และสามารถเสนอความคิดริเริ่มและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก โดยมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการวิจัย พัฒนานวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ส่วนภาวะผู้ตาม ในมิติความผูกพันอย่างกระตือรือร้น ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบราชการมีลักษณะเป็นงานประจำ มีกฎระเบียบที่เคร่งครัด ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น รวมทั้งวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับผู้อาวุโส ผู้บังคับบัญชา จึงอาจส่งผลให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรืออาจยึดติดในกรอบของการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี

#### สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประสิทธิภาพของทีมงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ และด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของกุศล ทองวัน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยทางการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายมีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2547) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มุ่งเน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ ความเข้าใจ เพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้ทีมงานและให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนประสิทธิภาพทีมงานด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้บุคลากรมีความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานสามารถรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม เพื่อเพิ่มขีดความรู้ ความสามารถให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าหน่วยงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม ระบบราชการบริหารงานไปตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความยืดหยุ่นน้อย ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ระบบราชการยังให้ความสำคัญกับลำดับขั้นของการบังคับบัญชา วัฒนธรรมที่ให้ความเคารพผู้อาวุโส ทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้ตามในมิติความอิสระและความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาทักษะ ขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ในศักยภาพของตนและเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้าน วิทยาศาสตร์การแพทย์ให้มีความทันสมัย รวมทั้งผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับชั้น มีการสนับสนุน กระตุ้น สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำประเด็นต่าง ๆ มาปรับปรุงพัฒนา องค์กร ซึ่งจะส่งผลให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

5.3.2 จากผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพทีมงาน มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรอย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและเข้ามามีบทบาทในการทำงานเป็นทีม เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทีมงาน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ

5.3.3 ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง ยั่งยืน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมี รูปแบบความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

## 5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม ประสิทธิภาพทีมงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียด

5.4.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้ตามกับภาวะผู้นำ และการสร้างผู้ตามและผู้นำที่ดี ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5.4.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรมวิทยาศาสตร์การแพทย์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง เรื่อง แบ่งส่วนราชการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552  
ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับที่ 4 เล่ม 126 ตอนที่ 98 ก 28 ธันวาคม 2552
- กรรณก บุญชูจรัส. (2552). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของพัฒนากรในพื้นที่ความ  
รับผิดชอบของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชน จังหวัดเพชรบุรี.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2552). **สถิติสำหรับงานวิจัย.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา สุขทวี. (2553). **การศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ.** (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- กุศล ทองวัน. (2553). **ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนา  
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และ  
การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 33(128), 34-48.**
- ขวัญเรือน รัตมี. (2547). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศ  
องค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์กรฟอทอหนัง.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- ขุติพร เพ็ชรศรี. (2556). **คุณลักษณะของผู้ตามและบรรยากาศองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของพนักงาน.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลธัญบุรี).
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 12).** นนทบุรี: ไทยเนรมิตกิจ  
อินเตอร์ โพรเกรสซีฟ จำกัด.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และดิเรก วรรณเชียร. (2555). **กลยุทธ์การ  
พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก  
กระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2(1), 94-114.**
- ดารณี เรือนแก้ว. (2550). **รูปแบบผู้นำอันพึงประสงค์ของข้าราชการทหารที่ทำงานในกอง 1  
ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการทหารสูงสุด.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเกริก).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธัญญารัตน์ สันไม. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน: ศึกษาพนักงานต้อนรับภาคพื้น  
ประจำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
หอการค้าไทย).
- ธัญลักษณ์ พานิชบำเพ็ญ. (2554). การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับการเป็น  
ผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขต 14 ภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ ประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล  
เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราฎ. (2551). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประธาน เสนิย์วงศ์ ณ อยุธยา. (2546). การพัฒนาสถานศึกษาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ประพันธ์ หาญกว้าง. (2538). องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาองค์การและทรัพยากร  
มนุษย์ขององค์การในอนาคต. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์).
- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (2557).  
จำนวนบุคลากรของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. สืบค้นจาก  
<http://dmsc2.dmsc.moph.go.th/webroot/secretary/Homepage/officer/HR/index.html>
- พนานันท์ โกศินานนท์. (2551). แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้.  
(รายงานการวิจัย). นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546  
ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก 9 ตุลาคม 2546
- พัฒนา คดีพิศาล. (2553). ประสิทธิภาพการทำงานเป็นที่มาของพนักงานบริษัท เวิลด์พลาส จำกัด  
และบริษัทในเครือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- พิชิต เทพวรรณ. (2547). มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้:  
แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. (รายงานการวิจัย). มหาวิทยาลัย  
นอร์ท-เชียงใหม่.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิชิต ฤทธิจรรณู. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ เคอร์รี่มีสท์.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- มณฑิรา อินจ่าย และ เฉลิมชัย ปัญญาดี. (2556). ภาวะผู้ตามในผู้นำ: พหุกรณีศึกษาจากผู้บริหาร  
สมรรถนะสูง ขององค์การธุรกิจไทย. (ปริญาปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).
- ลลิต ถนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน.  
วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 9(1), 1-22.
- วรรณภา อางหาญ. (2557). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเกาะลันตา จังหวัดกระบี่. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต).
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2542). การบริหารธุรกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริระ จุลานนท์. (2551). แบบภาวะผู้ตามของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ชั้นยศพันตรีหรือ  
เทียบเท่าและต่ำกว่าในสำนักนโยบายและแผนกลาโหม. (ปัญหาพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมนึก ศรีปริวาทีน. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายวิศวกรรม  
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (ปริญญาปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สัมมนา สีหมุย. (2553). การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์กรบริหาร  
ส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา. (โครงการงานวิศวกรรมศาสตร  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี).
- สุรีพร ฤทธิอุดมศักดิ์. (2546). ศึกษาขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา: บริษัทอเมริกันอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลแอสซัวร์นส์ จำกัด. (ภาคนิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: นีคดิงค์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดวูเอชั่น.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุนันทา เลहनันท์. (2551). การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แชนด์เมคสติกเกอร์แอนด์ ดีไซน์.
- สุรัตวี ไชยสิทธิ์. (2554). การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- อโณทัย จิระดา. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง).
- อโนชา สุวรรณสาร. (2554). ผลกระทบของคุณลักษณะองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ของสำนักงานบัญชีในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย มหาสารคาม).
- Baker, S. D., Mathis, C. J. & Stites-Doe, S. (2011). An Exploratory Study Investigating Leader and Follower Characteristics at U.S. Healthcare Organizations. **Journal of Managerial**, 23(3), 341-363.
- Brill, N. I. (1976). **Teamwork: Working Together in The Human Service**. New York: Lippincott.
- Ceppetelli, E. B. (1995). Building a learning organization beyond the wall. **Journal of Nursing Administration**, 25(10), 56-60.
- Chaleff, I. (1995). **The Courageous follower: Standing up to and for our leaders**. San Francisco: Berrett - Koehler.
- Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. **Engineering Management Journal**, 15(1), 19-25.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 71(4), 78-91.
- Goyal, R. C. (1989). **Handbook of hospital personnel management**. India: Prantice-Hall.
- Kelley, R. E. (1988). In Praise of Follower. **Harvard Business Review**, (November - December), 142-148.
- Kelley, R. (1992). **The Power of Followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves**. New York: Doubleday.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organization learning. **Sloan Management Review**, 12(6), 43.
- Kolody, L. (2003). An investigation of how learning occurs in an organization. **Master Abstracts International**, 42(03), 723-B. (UMI No. MQ84570).
- Kramlinger, T. (1992). Training's role in learning organization. **Training**, 29(7), 46-51.
- Loren, G. (2005). SUSTAINABILITY; Peter Senge-The dynamics of change and sustain-ability. **New Zealand Management**, 46.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Peter, M., Senge. (1990). **The fifth disciplinal: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Thach, Thompson, & Morris. (2006). **A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles**. San Francisco: Sonoma State University.
- Woodcock, Mike. (1989). **Team Development Manual** (2<sup>nd</sup> edition). England: Gower Publishing.
- Yukl, G. (1998). A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior. **In Leadership in Organizations**. pp. 59 - 62. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zennie, Y. M. (2001). How does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance. The Case of Service Firms. **The Journal of Services Marketing**, 14(4), 295-309.

ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**



เลขที่แบบสอบถาม .....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพัน

อย่างกระตือรือร้น

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงาน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบถ้วนทุกข้อด้วย โดยข้อมูลที่ท่านตอบนี้จะเป็นความลับ และการนำเสนอผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ศุภัญญา มีสมบัติ

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรณีศึกษา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

.....

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

21 ปี - 25 ปี  26 ปี - 30 ปี  31 ปี - 35 ปี  
 36 ปี - 40 ปี  41 ปี - 45 ปี  46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประเภทบุคลากร

ข้าราชการ  พนักงานราชการ  พนักงานกระทรวงสาธารณสุข  
 ลูกจ้างประจำ  ลูกจ้างชั่วคราว

5. อายุการทำงาน

ต่ำกว่า 1 ปี  1 - 2 ปี  3 - 5 ปี  
 6 - 10 ปี  11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันอย่างกระตือรือร้น**

**คำชี้แจง :** แต่ละข้อความข้างล่างต่อไปนี้ ขอให้เลือกคำตอบจากมาตราส่วนประเมินค่า ซึ่งมี 6 ตัวเลือกที่มีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 6 โดยให้แต่ละข้อความในฐานะที่ท่านเป็นผู้ตาม ท่านจะปฏิบัติในตัวเลือกระดับใด จากตัวเลือกต่อไปนี้

ข้อ	คำถาม	เป็นประจำ อยู่เสมอ			เป็นบางครั้ง			ไม่เคย เลย
		6	5	4	3	2	1	
<b>ด้านความเป็นอิสระและความคิดสร้างสรรค์</b>								
1.	งานที่ทำช่วยให้ท่านเองบรรลุเป้าหมายเชิงสังคมและความฝันที่สำคัญของท่านเพียงไร							
2.	แทนที่จะคอยรอรับคำสั่งจากผู้นำเพียงฝ่ายเดียว ท่านเคยเสนอแนะความคิดและกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามลำดับความสำคัญขององค์การมากเพียงไร							
3.	ท่านได้ใช้ความคิดอิสระในการสร้างสิ่งใหม่หรือความคิดใหม่ที่ดี ซึ่งเป็นผลงานชิ้นสำคัญให้แก่ผู้นำหรือองค์การ มากน้อยเพียงไร							
4.	ท่านเคยพยายามแก้ปัญหายาก ๆ ที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง (อาจเป็นปัญหาด้านเทคนิคหรือระดับองค์กร) แทนการรอดูว่าเมื่อไรผู้นำจะมาช่วยท่านมากน้อยเพียงไร							
5.	ท่านได้ช่วยผู้นำหรือกลุ่มได้มองเห็นแง่มุมทั้งสองด้าน ทั้งด้านที่จะเกิดผลดีและด้านที่มีความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของความคิดหรือโครงการ แต่ก็พร้อมจะเข้าร่วมมือด้วยไม่ว่าจะเลือกตัดสินใจทางใดก็ตาม							
6.	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและองค์กร ได้อย่างถูกต้อง มากน้อยเพียงไร							
7.	ท่านเคยตั้งคำถามในใจตนเองเกี่ยวกับความเหมาะสมของการตัดสินใจของผู้นำ มากกว่าการรับการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติเมื่อถูกมอบหมายทันที							

ข้อ	คำถาม	เป็นประจำ			เป็นบางครั้ง			ไม่เคย
		อยู่เสมอ						
		6	5	4	3	2	1	0
8.	เมื่อท่านถูกผู้นำขอร้องให้ทำในสิ่งที่ขัดแย้งต่อวิชาชีพหรือสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ท่านตอบปฏิเสธมากกว่าตอบรับ							
9.	ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์กร							
10.	ท่านสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานโครงการ และประเด็นที่สำคัญอย่างตรงไปตรงมา							
<b>ด้านความผูกพันอย่างกระตือรือร้น</b>								
11.	เป้าหมายของงานส่วนที่ท่านทำ สอดคล้องตามเป้าหมายและตามลำดับความสำคัญขององค์กรเพียงไร							
12.	ท่านมีความผูกพันและใช้พลังเพิ่ม เพื่อทำงานรับผิดชอบและต่อองค์กร ด้วยการให้ความคิดและวิธีการทำงานที่ดีที่สุดของท่านมากเพียงไร							
13.	ความกระตือรือร้นที่ท่านมีต่องาน สามารถส่งผลกระทบขยายวงกว้างไปยังเพื่อนร่วมงานมากเพียงไร							
14.	ท่านมีความสนใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถตนเองที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อให้ตัวท่านเองเพิ่มคุณค่าต่อผู้นำและต่อองค์กรเพียงไร							
15.	เมื่อเริ่มลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ท่านพร้อมที่จะสร้างประวัติความสำเร็จในงานที่เป็นเรื่องสำคัญให้แก่ผู้นำมากเพียงไร							
16.	ผู้นำของท่านสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ โดยปราศจากการตรวจตราใกล้ชิด							
17.	ท่านเคยเสาะหาหรือริเริ่มกิจกรรมใหม่ ๆ และสามารถดำเนินการได้สำเร็จเป็นผลดี โดยงานที่ท่านนั้นอยู่เกินขอบเขตงานรับผิดชอบปกติ มากเพียงไร							
18.	ท่านให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้							



ข้อ	คำถาม	เป็นประจำ อยู่เสมอ			เป็นบางครั้ง			ไม่เคย เลย
		6	5	4	3	2	1	
19.	ท่านเคยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่มีปัญหา เพื่อให้คนเหล่านี้มีสภาพดีขึ้น แม้ว่าการกระทำของท่านจะไม่ได้รับคำชมหรือขอบคุณก็ตาม มากน้อยเพียงไร							
20.	ท่านมีความเข้าใจต่อความต้องการ เป้าหมายและข้อจำกัดของผู้นำและพยายามทำงานหนัก เพื่อให้การช่วยเหลือมากน้อยเพียงไร							

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพทีมงานของบุคลากร กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน</b>						
1.	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันวางแผนงาน เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน					
2.	บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของทีมงาน					
3.	เป้าหมายขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานของท่านประสบผลสำเร็จ					
4.	ผู้บริหารกับบุคลากรร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมาย เพื่อเป็นกรอบให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
5.	บุคลากรทุกคนในองค์กรยอมรับและปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้					
6.	บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน</b>						
7.	ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน					
8.	ท่านมีความเข้าใจในทุกขั้นตอนตามแผนงานอย่างชัดเจน					
<b>ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่</b>						
9.	องค์กรของท่านมีการประชุมและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทุกคน					
10.	บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถของตน					
11.	บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น					
12.	การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีการหมุนเวียนกันตามความเหมาะสม					
13.	องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน					
14.	ผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน มีการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้เข้าใจตรงกัน					
15.	บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกในทีม					
16.	บุคลากรเคารพในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีม					
<b>ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย</b>						
17.	บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าการดำเนินงานจากผู้บริหาร					
18.	บุคลากรสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้					
19.	บุคลากรสามารถเสนอแนะหรือติดต่อข้อมูลแบบเปิดเผยข้อสัต์ย์ตรงไปตรงมา เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย</b>						
20.	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานอภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติ กรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					
21.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน					
22.	ในการประชุม บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าบอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว					
23.	มีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
24.	มีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน					
<b>ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ</b>						
25.	บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน					
26.	บุคลากรมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย					
27.	บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาทุกครั้ง					
28.	ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีบทบาทเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงาน					
29.	ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ					
30.	บุคลากรตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน					
31.	มีการพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานกับผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน ได้อย่างอิสระ					
32.	ท่านมีความภาคภูมิใจและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ตามกำลังความสามารถ					

ข้อ	การปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการตัดสินใจร่วมกัน</b>						
33.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และลำดับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม					
34.	บุคลากรช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
35.	เมื่อเกิดปัญหาขึ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา					
36.	บุคลากรให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ					
37.	บุคลากรสามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติได้					
38.	การตัดสินใจภายในทีมงานจะอาศัยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลความรู้สึก					
39.	บุคลากรแต่ละคนสามารถชี้แจงเหตุผล เมื่อเกิดความขัดแย้งในการทำงาน					
40.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					

**ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร</b>						
1.	องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้แสวงหาความรู้จากสิ่งรอบข้างอย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
2.	องค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้งานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
3.	องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ที่หลากหลายในการทำงาน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร เป็นต้น					
<b>ด้านความมีรูปแบบความคิด</b>						
4.	องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เป็นประจำ					
5.	องค์กรมีการมุ่งมั่นในการแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด มาปรับใช้กับการทำงานขององค์กรอยู่เสมอ					
6.	องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและพัฒนาผลงานที่ดียิ่งขึ้น					
7.	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม					

ข้อ	คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร</b>						
8.	องค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับการกำหนดรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
9.	องค์กรมุ่งเน้นในการจัดกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตอยู่เป็นประจำ					
10.	องค์กรมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
11.	องค์กรมุ่งเน้นในการจัดกิจกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
12.	องค์กรได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความรัก และความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นในองค์กร					
<b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
13.	องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เสมอ					
14.	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่					
15.	องค์กรตระหนักถึงการเสริมสร้างให้บุคลากรมีจิตสำนึกร่วมกัน					
16.	องค์กรมีการสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้งานออกมาบรรลุผลสำเร็จขององค์กร					

ข้อ	คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการคิดของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ</b>						
17.	องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเกิดโรคอุบัติใหม่ อุบัติซ้ำ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
18.	องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง					
19.	องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทันที่					
20.	องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรเป็นสำคัญ					
21.	องค์กรได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน					



ภาคผนวก ข  
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ





### ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้ตามและประสิทธิภาพทีมงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	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	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	8	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	10	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	13	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	14	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	15	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	16	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	17	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	18	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	19	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	20	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
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	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	10	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	13	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	14	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	15	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	16	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	17	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	18	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	19	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	20	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	21	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	22	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	23	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	24	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	25	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	26	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	27	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	28	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	29	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	30	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	31	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	32	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	33	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	34	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	35	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	36	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	37	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	38	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	39	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	40	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
3	1	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	2	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	3	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	4	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	5	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	6	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	7	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	8	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	9	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	10	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	11	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	12	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง

ส่วนที่	ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\sum R$	IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	13	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	14	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	15	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	16	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	17	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	18	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	19	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง
	20	1	1	0	2	0.67	มีความสอดคล้อง
	21	1	1	1	3	1.00	มีความสอดคล้อง



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางสาวสุกัญญา มีสมบัติ
วันเกิด	30 พฤษภาคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	47 หมู่ 3 ตำบลบ้านแปง อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการสาธารณสุข สำนักส่งเสริมและสนับสนุนอาหารปลอดภัย สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
ประวัติการศึกษา	ระดับปริญญาตรี สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
อีเมล	sukanya_foodsafety@hotmail.com

