

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร  
สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล  
Organizational culture affects the core competencies of staffs of  
The Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University

เชาวanee พันธุ์ลาปะ  
Chaowanee Phanlapa

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล จะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การได้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความเข้าใจคนในองค์การและนำมาสร้างสรรคการพัฒนาองค์การได้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากร และศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรทุกประเภทที่สังกัดสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 82 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ตามลำดับ 2) บุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบในงาน มากที่สุด รองลงมา คือ ความยึดมั่นในคุณธรรม การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3) วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะหลัก สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

E-mail: chaowanee.pha@mahidol.ac.th

## Abstract

The present research aims to study the organizational culture affecting core competencies of staffs of the Institute of Molecular Biosciences, Mahidol University. It better helps to understand the behavior and behaviors of staffs in the organization, is also one way to increase understanding of the organization and to create organizational development. We measured the core competencies of staffs and studied the organizational culture affecting the core competencies of staffs of the Institute of Molecular Biosciences. Herein, all types of official staffs in the Institute of Molecular Biosciences (82 individuals) were recruited. A questionnaire was used for data collection. Statistical presentations included percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression, explained the relationship between the independent variables and the dependent variables.

The results showed that: 1) Institute of Molecular Biosciences maintained the constructive organizational culture style, followed by the aggressive-defensive organizational culture style, and the passive-defensive organizational culture style, respectively; 2) the core competency in job responsibility of the staffs of the Institute of Molecular Biosciences was the highest, followed by moral adherence, teamwork, achievement and systematic planning, respectively; and 3) the organizational cultures that had the highest relationship with their core competencies by statistical significance of 0.05 were the constructive organizational culture style, followed by the aggressive-defensive organizational culture style (showing positive relationship with core competencies), whereas the passive-defensive organizational culture style had no relationship with core competencies of staff of the Institute of Molecular Biosciences.

Key words: Organizational Culture, Core Competencies, Institute of Molecular Biosciences

### หลักการและเหตุผล

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชนปรับเปลี่ยนจากวิถีชีวิตเดิม การสื่อสารที่รวดเร็วและไร้พรมแดน เชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน การแข่งขันในด้านต่างๆ จึงทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็เกิดการรวมตัวและมีความร่วมมือกันเป็นกลุ่มหรือเป็นพันธมิตรเพื่อร่วมแสวงหาประโยชน์ร่วมกัน และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ถึงแม้ว่าจะมี

เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่องค์การยังต้องพึ่งพา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดใน องค์การในการทำงานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจ การบริหารจัดการต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น คนจึงเป็นส่วน สำคัญที่สุดใน องค์การ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้ยึดกรอบ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เน้น “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และชูพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดย

มียุทธศาสตร์การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคนที่ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นฐานการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ และรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

สมรรถนะของบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องชี้นำในการพัฒนาองค์การให้ไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การได้ร่วมกันสร้างขึ้นมา และมีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การทั้งด้านกายภาพและด้านจิตวิทยาขององค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมขององค์การมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์การได้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความเข้าใจคนในองค์การและนำมาสร้างสรรค์การพัฒนาองค์การได้ การเข้าใจ วัฒนธรรมสถาบันชีวิตวิทยาศาสตร์โมเลกุล จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุ วิสัยทัศน์ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์การแบบใดชนิดใดที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันฯ

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันฯ
2. เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรสถาบันฯ
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันฯ

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### วัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1989 อ้างถึงใน บัณฑิตพร เทียนทอง, 2555 : 33) ได้ สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ซึ่งเป็นทฤษฎี สัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติการ และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแม็คเคลแลนด์ (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ (Katz) เมชีโอบี (Maccoby) และโมร์ส (Morse) และสตอกดิลล์ (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน

คูกและลาฟเฟอร์ตี ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็น บรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory : OCI) ได้ แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ (Cooke and Lafferty, 1989 อ้างถึงใน สุเกียรติ์ สุตสวาท, 2555 : 47-49) คือ 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) แบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) มิติความเป็นตัวเอง (Self-Actualizing) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) 2) วัฒนธรรมแบบลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval) มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) มิติ มุ่งพึ่งพา (Dependent) มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance) และ 3) วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive- Defensive Styles) แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power) มิติมุ่ง การแข่งขัน (Competitive) และมิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

สมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ มีผู้จำแนก

ประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

จรัสศรี สุขป้อม (2555 : 43) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุ เป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และ อีกประการหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

อินทิรา ลิ้มปัญญา (2552 : 16) ได้รวบรวมประเภทของสมรรถนะ โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

สมรรถนะขององค์การ (Organizational Competency)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency)

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency)

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency)

3. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)

อภิลิทธิ์ คัดโสภา (2553 : 45) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สมรรถนะหลัก เป็น คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ดีที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม ค่านิยม ขององค์การ และสมรรถนะตาม

สายงาน เป็นคุณลักษณะที่พนักงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์

ทิวา เหล่าปาสี (2559 : 35) ได้สรุปว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. สมรรถนะตามสายงาน (functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ณรงศ์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10-11) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่า คนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2547 : 28-30) ได้ระบุว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่ แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท/ระดับดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็น พฤติกรรมของคน ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กร สามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะ พฤติกรรมของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่ องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการ บริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและ ระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-based)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็น ถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อม แตกต่างกัน สามารถเรีย ก Functional Competency เป็ น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่ จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 68-69) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนด ขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม แก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

วิธีการประเมินสมรรถนะ

ฐิติพันธ์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549 (อ้างถึงใน สุมาลี แสงสว่าง, 2550 : 23-25) กล่าวว่า วิธีการประเมินระบบ สมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment)

2. การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะตนเอง

2.2 ผู้บังคับบัญชา ประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ปรีกษาหารือและสรุป โดยความเห็น ร่วม ข ของ ผู้ บั ง คั บ บั ญ ฐ า และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์การ ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

2.5 ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์การ ให้การดูแลและพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์การ

1. การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & Skill)
  2. การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานที่สำคัญๆ (Critical Incident)
  3. การเขียนเรียงความ (Written Essay)
  4. การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview)
  5. การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)
  6. การประเมินจากพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS)
  7. การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360° Evaluation)
  8. การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)
- สุเกียง สดสวาท (2555 : 115) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินอาจเลือกใช้เทคนิค และวิธีการประเมินอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างรวมกัน ดังนี้
1. วิธีการกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
  2. วิธีการจัดลำดับ (Ranking Method)
  3. วิธีการกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
  4. วิธีการตรวจสอบรายการ (Check List) โดยอาจกระทำได้ 2 ลักษณะคือ
    - 4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List)
    - 4.2 การตรวจสอบรายการแบบกำหนดทางเลือก (Forced-Choice)
  5. วิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

(Critical Incident)

6. วิธีการทบทวนติดตามผลงานจากหน่วยงาน (Field Review)

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report)

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal)

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results)

สำนักงาน ก.พ. (2548 : 45-56) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินสมรรถนะเพื่อบริหารผลงาน เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทน ถ้ากล่าวถึงทฤษฎีการเรียนรู้ ตามหลักจิตวิทยา วิธีการนี้คือ การเชื่อมโยง ผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานคงผลการปฏิบัติงานที่ดีไว้

ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้โดยกำหนดสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้าง ผลงานที่โดดเด่นนั้น รูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ ส่วนของงานที่มอบหมายและส่วนของพฤติกรรม ในการทำงาน หรือสมรรถนะ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร แต่ในการวัดพฤติกรรมเราจะเห็นเพียงงานที่มอบหมาย ซึ่งตัวงานที่ มอบหมายนี้เป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั่นเอง ดังนั้นจึงเป็นส่วนที่เราใช้ทำนายว่า บุคคลจะทำงานได้ดี แต่เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจึงมาวัดที่ผลงานแทน ส่วน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ จะเน้นในการคัดเลือกและการฝึกอบรมพัฒนาเป็นหลัก

การที่แยกคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมออกมาวัดต่างหากจากงานที่มอบหมายนั้น เป็นการขยายขอบเขต การประเมินผลการปฏิบัติงานให้

ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือนอกจากพนักงานจะต้องทำงานให้ได้ผลงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์อีกด้วย ได้แก่ การทำงานอย่างมุ่งมั่น ผลสัมฤทธิ์ การทำงานอย่างเน้นบริการ การทำงานอย่างสังสรรค์ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การทำงานอย่างมีจริยธรรม และการทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ เป็นต้น

สมรรถนะหลักของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ด้วยมหาวิทยาลัยมหิดล มีนโยบายในการกำหนดสมรรถนะสำหรับการประเมินเป็น 3 ประเภท คือสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ และเพื่อให้การประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดสมรรถนะสำหรับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะทางการบริหาร และสถาบัน ชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ได้กำหนดให้ใช้สมรรถนะของมหาวิทยาลัยมหิดลในการประเมินสมรรถนะ โดยเฉพาะ สมรรถนะหลัก ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งบุคลากรทุกตำแหน่งงานต้องประเมิน มีจำนวน 5 สมรรถนะ คือ

1. ความยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรมซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วย ความโปร่งใสมีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ รักษาความซื่อถือและไว้ใจได้เสมอ

2. การมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือเกิน มาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำ ได้มาก่อน

3. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง ความทุ่มเทรับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและ องค์การ

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ในฐานะที่เป็น สมาชิกหนึ่งของทีมรวมทั้งการมีส่วนร่วม ร่วมในการทำงานการแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความ คิดเห็นต่างๆ กับ สมาชิกในทีม

5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic Job Planning) หมายถึง ความสามารถในการ วางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอรวมทั้ง ความสามารถในการตรวจสอบ ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับ ปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผล การปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูง จะมีผลการ ปฏิบัติงานที่สูง บุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ จะมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำด้วย (อรุณรัตน์ คันธธา, 2550: บทคัดย่อ) นอกจากนี้ อริสา ท้าวแดน คำ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การและ คุณภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ กับคุณภาพการทำงาน ของพนักงานเทศบาลตำบล ป่าแดด มากกว่าวัฒนธรรมในลักษณะอื่นๆ และ

พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมี ผลต่อคุณภาพการทำงานในด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาปัจจัยทรัพยากรและด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะ วิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์ เฉพาะในรายมติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุมาลี แสงสว่าง (2550) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากร ในกรมราชทัณฑ์ พบว่า บุคลากรกรมราชทัณฑ์มีสมรรถนะหลัก (ระดับที่ 3) ตามมาตรฐานสมรรถนะสำหรับผู้ถือครองตำแหน่งโดยรวมอยู่ในระดับสูง กรมราชทัณฑ์มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาตามลำดับ วัฒนธรรม องค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์

พนิตนาฏ ชำนาญเชื้อ และประกิต รัชวัตร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี

พบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี จำแนก เป็นรายลักษณะ พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และ วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ที่มี ลักษณะกลุ่มงานต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน โดยคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรกลุ่มวิชาการน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม สายสนับสนุน ทั้งลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ประภาศรี คำสอาด (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อ พัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มีรูปแบบวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 รูปแบบ โดยค่าเฉลี่ย ของ วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาสูงกว่าแบบสร้างสรรค์และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และปัจจัยส่วนบุคคลที่ แตกต่างกัน คือ ประเภทของบุคลากรมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

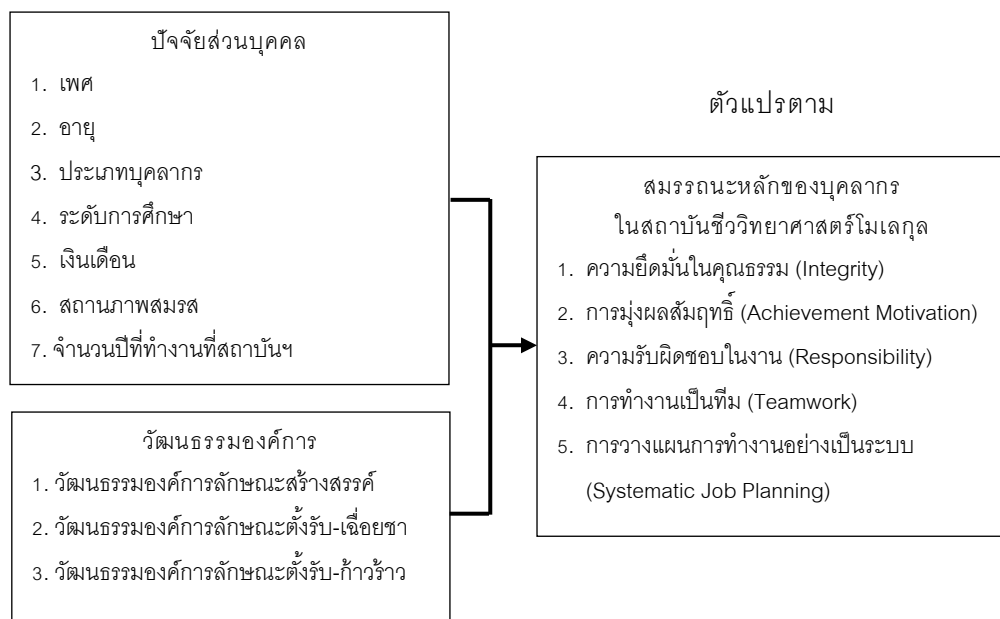
อริษา ท้าวแดนคำ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพการทำงาน : กรณีศึกษา พนักงานเทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลป่าแดดส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าองค์การของตนมีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลป่าแดดมากกว่าวัฒนธรรมในลักษณะอื่น

เสน่ห์ เพียรขุนทด (2554) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ พบว่า เรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบ ตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก รูปแบบสร้างสรรค์ และรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ใน

ระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งต่างกัมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุต่างกัมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

## กรอบความคิด

### ตัวแปรอิสระ



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

## วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และปฏิบัติงานอยู่ ในช่วงที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเดือนมีนาคม 2560 จำนวน 121 คน ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 82 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 67.77 และได้รับการรับรองโครงการวิจัยจาก

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะ เพื่อ เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามสำหรับแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงจาก อริสา ท้าวแดนคำ (2552) พินิตนาฏ ขำนาญเสื่อ และคณะ (2550) และตามกรอบแนวคิดของ Cooke Robert A และคณะ ใน 3

ลักษณะ 12 มิติ รวม 45 ข้อคำถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล โดย ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ตอนที่ 3 เป็น คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบ ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 20 คน เพื่อหา ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ซึ่งต้องมี ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป พบว่ามีค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด .964

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 18.0 วิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรและสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบัน ชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และหา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์กรกับตัวแปรตาม คือ สมรรถนะหลัก ของบุคลากรในสังกัดสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ แบบ ขั้น ตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จาก แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating

Scale) 5 ระดับ พิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ยตาม เกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับคะแนน | ค่าเฉลี่ย   | ความหมาย                     |
|------------|-------------|------------------------------|
| 5          | 4.51 – 5.00 | ความคิดเห็นในระดับมากที่สุด  |
| 4          | 3.51 – 4.50 | ความคิดเห็นในระดับมาก        |
| 3          | 2.51 – 3.50 | ความคิดเห็นในระดับปานกลาง    |
| 2          | 1.51 – 2.50 | ความคิดเห็นในระดับน้อย       |
| 1          | 1.00 – 1.50 | ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด |
| 2          |             |                              |

#### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

##### 1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิด เป็นร้อยละ 53.7 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.5 เป็นบุคลากรประเภทสายวิชาการ ตำแหน่ง อาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 6.1 และบุคลากรสาย สนับสนุนทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 52.4 มีการศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 28.0 เงินเดือนอยู่ในช่วง 15,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.9 สถานภาพการสมรสเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 51.2 จำนวนปีที่ทำงานที่สถาบันฯ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 61.0

1.2 ระดับ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุล

1.2.1 วัฒนธรรมองค์กร จําแนกตามลักษณะ

การวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรม ตามลักษณะ ได้แสดงในตารางที่ 1  
องค์การ ของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลจำแนก

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม  
องค์การจำแนกตามลักษณะ

| วัฒนธรรมองค์การ                          | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{x}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (SD) | ระดับความ<br>คิดเห็น |
|------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์       | 3.67                       | 0.61                          | มาก                  |
| 2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา | 3.42                       | 0.38                          | ปานกลาง              |
| 3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | 3.18                       | 0.55                          | ปานกลาง              |

จากตารางที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ( $\bar{x}$  =  
3.67) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้ง  
รับ-เฉื่อยชา ( $\bar{x}$  = 3.42) และวัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ( $\bar{x}$  = 3.18) ตามลำดับ

1.3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
สมรรถนะหลักของบุคลากรของสถาบันชีววิทยา  
ศาสตร์โมเลกุล

1.3.1 สมรรถนะหลักของ  
บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล จำแนก  
ตามรายด้าน

การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะ  
หลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล  
จำแนกตาม รายด้าน ได้แสดงในตารางที่ 2

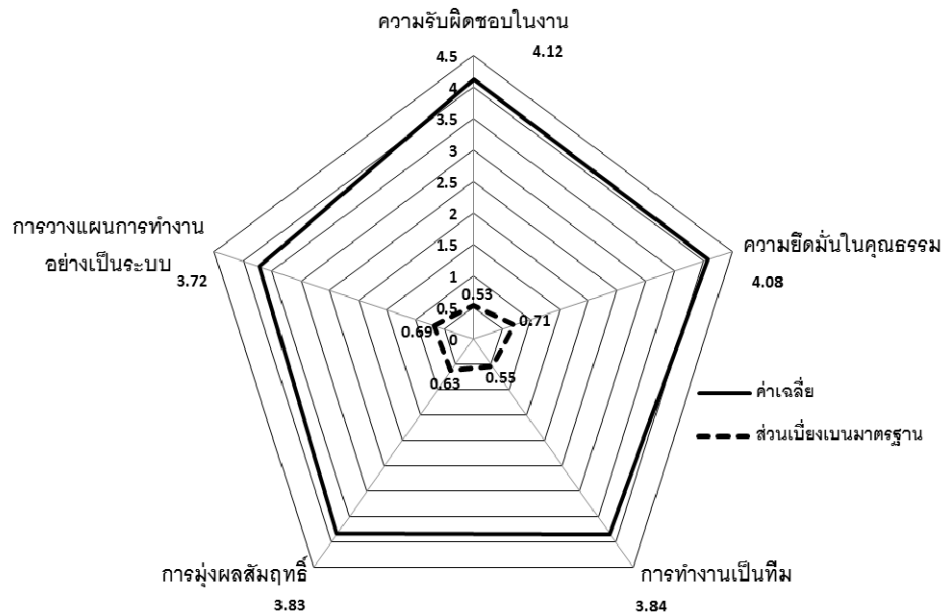
ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ  
หลักของบุคลากร จำแนกตามรายด้าน

| ลำดับที่ | สมรรถนะหลักของบุคลากร          | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{x}$ ) | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>(SD) | ระดับความ<br>คิดเห็น |
|----------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| 1        | ความรับผิดชอบในงาน             | 4.12                       | 0.53                         | มาก                  |
| 2        | ความยึดมั่นในคุณธรรม           | 4.08                       | 0.71                         | มาก                  |
| 3        | การทำงานเป็นทีม                | 3.84                       | 0.55                         | มาก                  |
| 4        | การมุ่งผลสัมฤทธิ์              | 3.83                       | 0.63                         | มาก                  |
| 5        | การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ | 3.72                       | 0.69                         | มาก                  |
|          | รวม                            | 3.92                       | 0.51                         | มาก                  |

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรของสถาบันชีววิทยา  
ศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานใน  
ระดับมาก ( $\bar{x}$  = 3.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า สมรรถนะหลักการปฏิบัติงานทุกด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยระดับมาก คือ ความ รับผิดชอบในงาน  
( $\bar{x}$  = 4.12) รองลงมา คือ ความยึดมั่นในคุณธรรม  
( $\bar{x}$  = 4.08) การทำงานเป็นทีม ( $\bar{x}$  = 3.84) การ มุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{x}$  = 3.83) และการวางแผนการทำงาน  
อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x}$  = 3.72) ตามลำดับ ดังรูปภาพที่ 2

## ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก



รูปภาพที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย แสดงส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรจำแนกตามรายด้าน

หลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ผลการวิเคราะห์การถดถอย ระหว่าง

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ปัจจัยส่วนบุคคล กับสมรรถนะหลักของบุคลากร

ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะหลัก ของ

สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ดังแสดงในตารางที่ 3

บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

| ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล  | b         | S.E.  | $\beta$          | t      | p-value |
|------------------------|-----------|-------|------------------|--------|---------|
| ระดับการศึกษา          | 0.011     | 0.063 | 0.025            | 0.180* | .858    |
| เงินเดือน              | 0.160     | 0.061 | 0.363            | 2.619* | .011    |
| ค่าคงที่ = 3.379       |           |       |                  |        |         |
| R = 0.380              | F = 6.669 |       | p-value = <0.001 |        |         |
| R <sup>2</sup> = 0.144 |           |       |                  |        |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ระดับ การศึกษา ( $\beta = 0.025$ ,  $P <$

0.05) มีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะหลักของบุคลากร และเงินเดือน ( $\beta = 0.363$ ,  $P < 0.05$ ) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากร และแสดงว่าเงินเดือนมีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักมากกว่าระดับการศึกษา

โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับสมรรถนะหลัก และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.380 มีอำนาจพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.144 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ได้ร้อยละ 14.4 ในขณะที่เพศ อายุ ประเภทบุคลากร สถานภาพ สมรส และจำนวนปีที่ทำงานที่สถาบันฯ ไม่มี ความสัมพันธ์กับ

สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ผลการวิเคราะห์การถดถอย ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

| ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ                 | b          | S.E.  | $\beta$          | t       | p-value |
|---------------------------------------|------------|-------|------------------|---------|---------|
| วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์       | 0.292      | 0.077 | 0.347            | 3.798** | 0.000   |
| วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | 0.414      | 0.084 | 0.449            | 4.911** | 0.000   |
| ค่าคงที่ = 1.529                      |            |       |                  |         |         |
| R = 0.669                             | F = 31.935 |       | p-value = <0.001 |         |         |
| $R^2 = 0.447$                         |            |       |                  |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ( $\beta = .292$ ,  $P < 0.001$ ) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ( $\beta = .414$ ,  $P < 0.001$ ) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากร และแสดงว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักมากกว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของบุคลากร และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ R เท่ากับ 0.669 มีอำนาจ พยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.447 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์

สมรรถนะหลักของบุคลากรของ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ได้ร้อยละ 44.7 ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มี ความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

ผลการวิเคราะห์ถดถอยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และวัฒนธรรมองค์การ กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

| ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล                 | b          | S.E.  | $\beta$          | t       | p-value |
|---------------------------------------|------------|-------|------------------|---------|---------|
| วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์       | 0.239      | 0.082 | 0.284            | 2.929** | 0.004   |
| วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | 0.410      | 0.085 | 0.444            | 4.832** | 0.000   |
| ระดับการศึกษา                         | 0.039      | 0.051 | 0.085            | 0.763*  | 0.448   |
| เงินเดือน                             | 0.044      | 0.052 | 0.099            | 0.840*  | 0.403   |
| ค่าคงที่ = 1.506                      |            |       |                  |         |         |
| R = 0.686                             | F = 17.133 |       | p-value = <0.001 |         |         |
| R <sup>2</sup> = 0.471                |            |       |                  |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ( $\beta = 0.444$ ,  $P < 0.001$ ) รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ( $\beta = 0.284$ ,  $P < 0.001$ ) เงินเดือน ( $\beta = 0.099$ ,  $P < 0.05$ ) และ ระดับการศึกษา ( $\beta = 0.085$ ,  $P < 0.05$ ) ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก ของบุคลากร และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.686 มีอำนาจพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.471 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ได้ร้อยละ 47.1

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่ามีลักษณะ วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก 1

ลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ มุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ มุ่งความสำเร็จ มุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ของตนเอง มุ่งบุคคลและการสนับสนุนและไมตรีสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะ สร้างสรรค์ มีมิติวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เป็นนักวางแผน บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความอดทนในการทำงาน และมีความสุขกับงานที่ทำ และรู้สึกว่าการมีความท้าทาย มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ สูงสุดในชีวิตของตนเอง เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานที่เน้นความต้องการตามที่บุคลากรในองค์การคาดหวัง โดยการทำงาน เน้นคุณภาพงาน รวมทั้งความสำเร็จกับความก้าวหน้า บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีความพร้อมในการทำงานสูง รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ และพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ และมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล เน้น

บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น ให้การยอมรับ ซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปัน และเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน มีความเป็นเพื่อน มีความจริงใจต่อกัน เน้นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ส่วนมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคง ของบุคลากรของผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล ยึดกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาและคล้อยตามผู้บริหาร หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการแสดงออกในลักษณะผู้นำมุ่งงานและเน้นความ ต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน การทำงานมุ่งอำนาจ แข่งขันชิงดีชิงเด่น ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ 2 ลักษณะนี้อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบต่อในงาน ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมากทุก ด้านตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ระดับการศึกษาและเงินเดือน มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับสมรรถนะหลักของบุคลากร

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับ

สมรรถนะหลักของบุคลากร สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มากที่สุด คือ วัฒนธรรม องค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลได้ ได้ร้อยละ 44.7 ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลตามวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

ผลการวิจัย พบว่า สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะอื่น อธิบายได้ว่า มีความพยายามในการ ทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมในความสำเร็จ มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น และงานพัฒนางานของตนเองได้อย่างอิสระและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการประสานงานติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการ บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทความรู้ ความสามารถของตนเอง

เพื่อให้งานและตนเองประสบผลสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ที่มีความกระตือรือร้น มีความอุตสาหะพยายาม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ทำให้มีความสุขในการทำงาน และมีลักษณะการทำงานเป็นทีม มีการตั้งเป้าหมายและวางแผนการทำงานร่วมกัน โดย มุ่งเน้นความสำเร็จ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีความทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ มีความรักในสถาบันฯ ต้องการให้สถาบันฯ มีความเจริญรุ่งเรือง และมีความภาคภูมิใจในการทำหน้าที่ของ ตนเอง จึงทำให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

## 2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

ผลการวิจัย พบว่า สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ อธิบายได้ว่า การทำงานยังคงมี การยึดกฎระเบียบแบบแผน ซึ่งบุคลากรจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด อำนาจในการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ยึดหลักอาวุโส หลีกเลี่ยงการตัดสินใจในงาน พร้อมจะเป็นผู้ตามที่ดี หลีกเลี่ยงการกระทำที่ตนเองต้อง รับผิดชอบ จะทำงานแบบต่างคนต่างทำ หรือทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น เมื่อพิจารณารายข้อ สามารถ อธิบายได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ส่วนใหญ่ยึดถือ ตามกฎระเบียบที่สถาบันฯ กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ยอมรับและยึดถือสายงานการบังคับบัญชา และจะปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา อย่างเคร่งครัด

## 3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ผลการวิจัย พบว่า สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะอื่น อธิบายได้ว่า พันธกิจของ สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลนั้น เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ การผลิตนักวิจัย ตลอดจนการให้บริการวิชาการและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นบทบาทและภารกิจที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง ดังนั้น ในการดำเนินงานของสถาบันฯ บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความเห็นที่สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมาย เดียวกัน มีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น มีความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน เมื่อ พิจารณารายข้อ สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างระมัดระวัง เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด มีการวางแผนการทำงานทุกอย่างไว้อย่างละเอียดและปฏิบัติตาม ขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน

วัตถุประสงค์ข้อ ที่ 2 เพื่อประเมินสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล

สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่ ความยึด มั่นในคุณธรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบต่อในงาน การทำงานเป็นทีม และการวางแผนการทำงานอย่างเป็น ระบบ โดยสมรรถนะหลักแต่ละด้านจะมีตัวชี้วัดพฤติกรรม 4 ระดับ

ผลการวิจัย พบว่า สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลมีสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดย สมรรถนะด้านความรับผิดชอบต่องานมี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความยึดมั่นในคุณธรรม ด้านการทำงาน เป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ดังรูปภาพที่ 2 และสามารถอธิบายตามลำดับ ได้ดังนี้

### 1. สมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบในงาน

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลมีสมรรถนะหลักด้านความรับผิดชอบในงาน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะหลักในด้านอื่นๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่สามารถทำงานได้ตามแนวทางที่กำหนดโดยไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ หรือผลักภาระรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า บุคลากรรู้และสามารถทำงานได้ตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นๆ จนสำเร็จ ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยงงาน หรือเลือก งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย นอกจากนี้ หากงานที่รับผิดชอบมีข้อผิดพลาดก็จะรับผิดชอบโดยไม่บ่ายเบี่ยงหรือแก้ตัว ให้ตนเองพ้นผิด หรือโยนความผิดให้เพื่อนร่วมงาน และเมื่อรับผิดชอบงานนั้น ๆ แล้ว ก็จะทำงานจนสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นงานง่ายหรือยาก

### 2. สมรรถนะด้านความยึดมั่นในคุณธรรม

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักด้านความยึดมั่นในคุณธรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของ หน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีการส่งเสริมให้ บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่ถูกกฎหมาย มีคุณธรรมและจริยธรรมในการ ปฏิบัติการ และมีการบริหารจัดการอย่างมี

ธรรมาภิบาล การยึดมั่นในคุณธรรมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ถูกกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้การรักษาคำพูด คำมั่น สัญญา พูดแต่ความจริง ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนความจริง เพื่ออ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง และยื่นหยัดบนความถูกต้องแม้อยู่ในสถานการณ์ที่สับสน ตึงเครียด ยั่วแหย่ หรือมีอุปสรรคและความยากลำบาก ยังคงยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัย ในตนเอง รักษาവാจามีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้เสมอ

### 3. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่บุคลากรรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม การเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และช่วยกันปฏิบัติงานและผลักดันให้ประสบผลสำเร็จในฐานะสมาชิกของทีม การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกันเอง เพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งให้กับทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม การเข้าร่วมประชุมหรือร่วมกิจกรรมหรือการมีส่วนร่วม ในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมมีส่วนสำคัญในการที่จะนำพาทีมให้ประสบความสำเร็จ

### 4. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่น พยายาม และมีความรับผิดชอบในการทำ หน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า บุคลากรของสถาบันชีววิทยา

ศาสตร์โมเลกุล มีความพยายามใน การปฏิบัติงานให้ ดีและถูกต้อง นอกจากนี้ บุคลากรมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ตรงต่อเวลา และ แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือ เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีตัวชี้วัดและเป้าหมายในการ ทำงาน หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะ นำกระบวนการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อหา จุดบกพร่องและหาวิธีการที่ จะพัฒนาปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

5. ด้านการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของสถาบัน ชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มีสมรรถนะหลักด้านการ ทำงานอย่างเป็น ระบบอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยที่ บุคลากรของสถาบันชีววิทยา ศาสตร์โมเลกุล จะมีการวางแผนการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้าเสมอ มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า ก่อนเริ่ม ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรจะมีแนวทางและทิศทาง รวมถึงมีการวางแผนการทำงานไว้ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เสมอ ทั้งนี้รวมถึงการวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดที่ อาจเกิดขึ้น เพื่อลดความผิดพลาดของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้ง สามารถวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือ ข้อผิดพลาดจากข้อมูลผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง อีกทั้งยังสามารถอธิบาย ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การทำงานที่ผิดพลาดได้ และสามารถตรวจสอบ ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ รวมถึงให้ คำแนะนำถึง วิธีการป้องกันแก่เพื่อนร่วมงานได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของ บุคลากรสถาบันฯ

จากการศึกษาข้อมูล พบว่า ตัวแปร วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อ สมรรถนะหลักของ บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มาก

ที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะ ตั้งรับ- ก้าวร้าว ส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ- เฉื่อย ชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากร สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก และสามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของบุคลากร สถาบันชีววิทยา ศาสตร์โมเลกุลได้ร้อยละ 44.7 แต่ เมื่อนำปัจจัยส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมา วิเคราะห์การถดถอยร่วมกัน พบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกัน พยากรณ์สมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบัน ชีววิทยาศาสตร์โมเลกุลได้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 47.1 ซึ่ง ผลการศึกษานี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า วัฒนธรรม องค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับ สมรรถนะหลักของ บุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุลมากกว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ- เฉื่อย ชาและลักษณะตั้งรับ- ก้าวร้าว ทั้งนี้สามารถ อธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความ ต้องการของ บุคลากรและเน้นบุคลากรเป็นจุดศูนย์กลางในการ พัฒนาองค์การ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ มีการติดต่อสื่อสาร ในการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสบ ผลสำเร็จ ทั้งนี้การทำงานแบบมีส่วนร่วม จะทำให้ สมาชิกในองค์การมีความผูกพันกับกลุ่มและองค์การ มีความพยายามในการ เพิ่มทักษะการทำงาน และมี โอกาสใช้ทักษะความสามารถในการทำงาน เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) อ้างถึงใน สุมาลี แสงสว่าง (2550 : 112) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเกียง สุดสวาท (2555) การปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย ต้องทำงานแบบบูรณา การ ต้องสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การที่ต้องมีการ ประสานงานกัน และการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการ

สื่อสารและเสริมสร้างบรรยากาศการสนับสนุนซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ความคุ้นเคยและการอยู่ร่วมกันมานาน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่น ช่วยเหลือซึ่งกัน และกันทั้งในด้านการงานและส่วนตัว เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของอิริซา ท้าวแดนคำ (2552) สัมพันธภาพที่ดีและมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน สะท้อนให้เห็นว่ามีการ ยอมรับซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม มีการแบ่งปันและเข้าใจ ความรู้สึกซึ่งกันและ กันในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของคูกและลาฟเฟอร์ตี ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ เป็น วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรัก ความสามัคคี มีลักษณะการทำงานที่ส่งเสริมให้คนในองค์การประสบผลสำเร็จในการทำงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรของสถาบันฯ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของตนให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของสถาบันฯ ไปในทางที่เอื้อ ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรสถาบันฯ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะและวัฒนธรรมองค์การ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสถาบันชีวิตวิทยาศาสตร์ โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล ทำให้ผู้วิจัยมี

ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างให้เกิดสมรรถนะหลักบุคลากรที่มุ่งเน้นการ ดำเนินการ ที่เป็นเลิศ ดังนี้

#### 1. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดและมี ระบบการสื่อสารที่มั่นใจได้ว่าสารจากผู้บริหารระดับสูงไปถึงบุคลากรทุกระดับทุกคน และบุคลากรสามารถสื่อสารถึง ผู้บริหารระดับสูงได้ และไม่ใช่ว่าเฉพาะหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มวิจัย หรือหัวหน้าศูนย์วิจัยเท่านั้น เพื่อการสร้าง ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง

#### 2. ระบบงาน/กระบวนการทำงาน

การจัดระบบงาน/กระบวนการทำงานที่สำคัญต่างๆ โดยเฉพาะการส่งต่อกระบวนการให้กระบวนการ ถัดไป การกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานสำคัญๆ นั้นว่ากระบวนการที่ถูกต้อง เหมาะสมควรจะเป็นอย่างไร ลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อน และขจัดปัญหาช่องว่างระหว่างการส่งต่องานให้กระบวนการ ถัดไป และเขียนผังกระบวนการใหม่ พร้อมดัชนีชี้วัดกระบวนการทั้งดัชนีวัดผลนำหรือดัชนีที่วัดผลที่สาเหตุ (Lead Indicator) และดัชนีวัดผลตามหรือดัชนีวัดผลที่เกิดขึ้นแล้ว จากการปฏิบัติงาน (Lag Indicator) และทดลองนำไปใช้ ปฏิบัติ

#### 3. การทำงานเป็นทีม

ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดทีมทำงานหรืออาจจะเป็นการทำงานเป็นทีม และในทีมมีการตั้งหัวหน้าทีม ทำงานเฉพาะงานที่พร้อมจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและพร้อมที่จะสลายทีมทำงานหากงานบรรลุผลสำเร็จหรือเสร็จ ล้มลงแล้ว และหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้าทีมโดย อาศัยศักยภาพของบุคลากรเป็นหลักในการเลือกหัวหน้าทีม เพื่อลดสายการบังคับบัญชาและทำงานในระดับแนวราบมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนของงานแต่ละฝ่าย

#### 4. การสร้างนวัตกรรม

จัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริม การสร้าง นวัตกรรมแก่สถาบันฯ โดยให้บุคลากรได้รับการศึกษา และอบรมอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาตนเอง แบ่งปันข้อมูล ซึ่งกันและกัน ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานก็ ยอมรับความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรเช่นกัน ควร กระตุ้นให้พนักงานสร้างนวัตกรรมแก่สถาบันฯ ซึ่งไม่ จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่แปลกหรือแตกต่าง จากคนอื่น แต่อาจเป็นการปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน พัฒนา เครื่องมือและเทคโนโลยีในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

#### 5. การสร้างความความเข้มแข็งและ วัฒนธรรมการทำงานในหน่วยงาน

การสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงานและ วัฒนธรรมการทำงาน มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน แสดงความ มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงานตนเอง โดยให้แต่ละ หน่วยงานภายในกำหนดคำขวัญ (Motto) วิสัยทัศน์ ภารกิจ บทบาทหน้าที่สำคัญของ หน่วยงาน จัดทำ แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย มาตรฐานในการ ทำงานและตัวชี้วัดผลการทำงาน ตลอดจนแผนการ พัฒนาคุณภาพหน่วยงานตนเอง แล้วนำไป ประชาสัมพันธ์ติด บอร์ดไว้ภายใน หน่วยงานตนเอง และนำขึ้นเว็บไซต์ของสถาบันฯ และให้ยึดถือเป็นแนว ปฏิบัติในการปฏิบัติงาน

#### 6. การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team)

สถาบันฯ ควรมีนโยบายในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ส ร้าง แล ะ พั ฒ นา วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่เข้มแข็ง กว่าที่เป็นอยู่ รวมทั้งการ ทำงานข้ามสายงานกันเป็น ระยะๆ การออกแบบงานให้งานหนึ่งใช้หลายทักษะ ในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลแก่ ทีมงานและรางวัล

ตามผลงานของแต่ละบุคคลอีกด้วย การทำงานใน สถาบันฯ ควรยืดหยุ่นสูง เป็นทางการต่ำ (Low Formalization) ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

#### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ ได้รับทุนสนับสนุนวิจัยตาม โครงการการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research) จากสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล มหาวิทยาลัยมหิดล งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วย ความอนุเคราะห์จาก ศ.ดร.นพ.นฤตพล เจริญพันธุ์ ผู้อำนวยการสถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ที่กรุณา ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้เกิด ความสมบูรณ์ใน งานวิจัยยิ่งขึ้น ขอขอบคุณ รศ.ดร.เฉลิมพร องค์กร โสภณ รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนและพัฒนา คุณภาพ ที่ให้คำแนะนำตั้งแต่เริ่มต้นและให้กำลังใจโดยตลอด และขอขอบคุณบุคลากรสถาบันชีววิทยาศาสตร์ โมเลกุลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามเป็นอย่างดีจนสำเร็จเป็นงานวิจัยฉบับนี้

#### เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ. (2535). สร้างวัฒนธรรมให้องค์กร สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : หจก.เอช-เอน การพิมพ์
- จรัสศรี สุขป้อม. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต อำเภอมะพริก จังหวัดลำปาง. หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
- ชูชัย สมิตีไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงศ์วิทย์ แสนทอง. 2547. มา รู้จัก COMPETENCY กันเถละ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ทิวา เหล่าปาสี. (2559). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ประกาศรี ดำสอาด (2551) วัฒนธรรมองค์การของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมหิดล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปิ่นณษ เทียนทอง. (2555). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาต. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกิต รัชวัตร. (2550), รายงานการวิจัย วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี สถาบัน พระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

เสน่ห์ เพียรขุนทด. (2554). วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) (2556) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-พ.ศ. 2561). บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย. พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2556

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548) คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย. สำนักงาน ก.พ. บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด กรุงเทพมหานคร

สมยศ นาวิการ (2546) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 2546

สุมาลีแสงสว่าง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรดีมาก. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุเกียง สุดสวาท. (2555). วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในพื้นที่สังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 7. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

เสน่ห์ เพียรขุนทด (2554) วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อมลิลทิ คัดโสดา. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะการทำงาน of พนักงาน ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างในสังกัดที่ทำการไปรษณีย์จังหวัดสกลนคร. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

- สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อริษา ท้าวแดนคำ. (2552). วัฒนธรรมองค์การและ  
คุณภาพการทำงาน: กรณีศึกษา พนักงาน  
เทศบาลตำบลป่าแดด อำเภอเมือง  
เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. ปรินญารัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อริยา ธัญญพิช และคณะ. (2554) คู่มือระบบการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
มหาวิทยาลัยมหิดล (Handbook of the  
Performance Management System  
Mahidol University) งานสร้างเสริม  
ศักยภาพและขีดความสามารถทรัพยากร  
บุคคล กองทรัพยากรบุคคล  
มหาวิทยาลัยมหิดล มกราคม 2554
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2549). Competency  
Dictionary (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช  
อาร์ เซ็นเตอร์.
- อินทิรา ลิ้มปัญญา (2552) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ  
หลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร :  
กรณีศึกษากลุ่มเขตกรุงเทพเหนือ.  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารองค์การ คณะศิลป  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- อรุณรัตน์ คันทา (2550) ความสัมพันธ์ระหว่าง  
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้  
นิสัยของการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ การ  
รับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ  
ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล  
มหาวิทยาลัย. ปรินญาหลักสูตรศิลปศา  
สตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลป  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989).  
Organizational Culture Inventory,  
leader's guide. (2<sup>nd</sup> ed.). Plymouth MI  
: Human Synergistics.
- Cook, W.C. & P.L. Hunsaker. (2001).  
Management and Organizational  
Behavior. (3<sup>rd</sup>ed.). New York : The  
McGraw-Hill.
- Denison, D. R. & A. K. Mishra (1995). "Toward a  
Theory of Organizational Culture and  
Effectiveness," **Organization Science**,  
6, 2, 204-223
- Desimone, L.R., J.M. Werner & D.M. Harris.  
(2002). Human resource  
Development. (3<sup>rd</sup>ed.). United State of  
America : Harcourt.
- Fakhar Shahzad et al (2012). Impact of  
Organizational Culture on  
Organizational Performance: An  
Overview. Interdisciplinary Journal of  
Contemporary Research in Business.  
Institute of Interdisciplinary Business  
Research. January 2012 Vol 3, No 9.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). Corporate  
culture and performance. New York:  
Free Press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for  
competence rather than for  
intelligence. *America: American  
Psychologist*. 28, 1-14.