

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผล
การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT AND READINESS FOR CHANGE ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES
IN THAI AUTONOMOUS UNIVERSITIES

สุปัญญา สุนทรนธ์*

รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พันนัยทรัพย์**

รองศาสตราจารย์ ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์**

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับประชากรในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในไทย จำนวน 12 แห่ง โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจำนวน 400 ตัวอย่าง จากบุคลากรที่ทำงานแบบเต็มเวลาของมหาวิทยาลัย สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์พหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทาง

จากการวิจัย พบว่า 1) ตัวแปรอิสระย่อยเกือบทุกตัวใน 3 ปัจจัยหลัก ยกเว้น กิจกรรมการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 14 ตัวแปรย่อย สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 72.9 ($R^2 = 0.729$) จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยที่ศึกษา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง

* นักศึกษาปริญญาเอก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

ABSTRACT

The major purposes of this research were 1) to investigate both direct and indirect influences of transformational leadership, human resource development, and readiness for change factors on job performance of employee 2) to study relationship among these four key variables. Multi-stage sampling method was used to acquire the samples. The samples of 400 permanent full-time employees in 12 Thai autonomous universities were completely collected by using closed-end questionnaire. Collected data were analyzed through descriptive statistic, correlation coefficient analysis, multiple regression and path analysis.

The research results indicated that 1) most of sub-factors of transformational leadership, human resource development, and readiness for change ,except education activity, directly influenced job performance of employees Individual consideration, which is sub-factors of transformational leadership, had highest direct positively influence on employees' job performance and 2) transformational leadership and human resource development factors had both positively direct and indirect influence on employees' job performance through a mediating function of readiness for change factors. This proposed conceptual model could explain 72.9 percent ($R^2 = 0.729$) of employees' job performance in Thai autonomous universities.

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์การต่างๆ ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์การต่างๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การตามทิศทางที่องค์กรวางแผนไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การ (Lawler and Worley, 2006) สำหรับในประเทศไทยนั้น หนึ่งในองค์การภาครัฐที่มีความสำคัญและต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ขององค์การอย่างชัดเจน ก็คือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยหนึ่งในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับความสนใจในปัจจุบันก็คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous university) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า ‘มหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ’ ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้หลังจากออกนอกระบบราชการแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีการปรับตัวและดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอนาคตอันใกล้ เมื่อไทยต้องเปิดเสรีทางการศึกษาตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะเกิดขึ้นใน พ.ศ. 2558 หรือ ค.ศ. 2015 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในไทยทุกแห่งจำเป็นต้องเตรียมพร้อม เพื่อปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในภูมิภาค เช่น การเตรียมตัวให้มหาวิทยาลัยเปิดภาคการศึกษาให้ตรงกับภาคเรียนที่เป็นสากล หรือ การเปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรหลักสูตรนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้จึงเป็นความท้าทายต่อการบริหารองค์การของสถาบันการศึกษาในไทยทุกแห่ง

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผลปฏิบัติงานของทุกองค์การที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ของผู้บริหารทุกระดับ และ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Employees' readiness for change) ในองค์การ งานวิจัยหลายชิ้น ยังชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบใดๆ ก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถให้กับ

บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ อีกปัจจัยสำคัญที่มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเมื่อศึกษาถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ ก็คือ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นเอง (Kotler and Cohen, 2002) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษานี้จำนวนมาก ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม การศึกษาถึงอิทธิพลและความสัมพันธ์ต่างๆ ดังกล่าว มักเป็นการศึกษาวิจัยในบริบทขององค์การภาคธุรกิจในประเทศตะวันตก จากความไม่เพียงพอในการศึกษาประเด็นเหล่านี้ในบริบทขององค์การภาครัฐในประเทศไทย ผู้วิจัย จึงศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์ประกอบย่อยต่างๆ ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมใน 4 ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พยายามจะกระตุ้นและจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานโดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของพนักงานหรือผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ (Avolio and Bass, 2004) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4Is) ได้แก่

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงว่าผู้นำเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ การที่ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ ผู้ตามรักใคร่ผู้นำผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ ผู้ตามมีความผูกพันกับการกิจขององค์การ ผู้ตามมีเป้าหมายสูงในการปฏิบัติงาน และ ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามปฏิบัติงานขององค์การได้สำเร็จ

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) โดยการสร้างแรงบันดาลใจนี้ มักมีความใกล้ชิดกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพราะเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่า ในอนาคตถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจไว้ ก็จะสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับให้สำเร็จลุล่วง

(3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การกระตุ้นให้ผู้ตามมีการใช้ปัญญาหรือใช้ความคิดของตน โดยที่ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพเป็นผู้สร้างเงื่อนไขและให้ผู้ตามแก้ปัญหานั้นด้วยปัญญา หรือ อาจเป็นการกระตุ้นการพัฒนาระบบความคิดของผู้ตาม ซึ่งนับเป็นวิธีการแบบใหม่ที่ช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

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

2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิจัยครั้งนี้ เน้นศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค โดยจะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการเน้นพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวขององค์การโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่างๆ ขององค์การ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ทักษะและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยจะเป็นกิจกรรมการพัฒนาพนักงานทั้งกิจกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Armstrong. 2006 : 332) จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ปัจจุบัน กิจกรรมหลักๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการส่วนใหญ่พบว่าองค์การต่างๆ มีการนำไปใช้จริงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ได้แก่

(1) กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) –กิจกรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้นซึ่งเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(2) กิจกรรมการศึกษา (Education) –กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตเป็นการเรียนรู้ในลักษณะเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาอย่างเป็นทางการ

(3) กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) –กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตามความต้องการของพนักงานเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการเรียนรู้ที่หวังผลในระยะยาว ซึ่งอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบันก็ได้

(4) กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) –กิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพของบุคลากรภายในองค์การ

(5) กิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Organization Development) –กิจกรรมที่องค์การมุ่งให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระยะยาวโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถแบบองค์รวมให้บุคลากร

3. ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่ทำให้องค์การจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการได้นั้น ก็คือความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมการต่างๆ เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนแปลงในองค์การนั่นเอง (Pellettiere. 2006 : 39) ปัจจุบัน นักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ 2 ประเภทหลัก คือ 1) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล หมายถึง ความปรารถนาแรงจูงใจและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์การมีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ยังหมายถึงความรวมถึงระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการประเภทต่างๆ ที่ส่งผลถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์การด้วย (Armenakis, et al., 2007) และ 2) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การทั้งในเชิงสังคมเทคโนโลยีหรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ (Smith. 2005)

ในการศึกษาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้รับความสนใจในฐานะปัจจัยสำคัญตามหลักแนวคิดเรื่องการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย Armenakis and Harris (2002) ได้นำเสนอว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ประกอบไปด้วย 3 ระยะที่ต่อเนื่องและทับซ้อนกัน ได้แก่ ระยะสร้างความพร้อมสำหรับการ

เปลี่ยนแปลง (phase of readiness), ระยะเวลายอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (phase of adoption) และ ระยะเวลาทำให้ความเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (phase of institutionalization) โดยพวกเขายังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรในองค์การจะมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บุคลากรจะต้องได้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใน 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

(1) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ (Discrepancy) หรือเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุใดจึงต้องเปลี่ยนแปลง (Why should we change?)

(2) การมีศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่องค์การต้องการ (Self-Efficacy) โดยต้องตอบได้ว่า เราสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเกิดขึ้นได้หรือไม่ (Can we able to achieve needed change?)

(3) ความเปลี่ยนแปลงที่องค์การเสนอมามีความเหมาะสมกับองค์การ (Appropriateness) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า เหตุใดเราจึงควรยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Why do we accept this proposed change?)

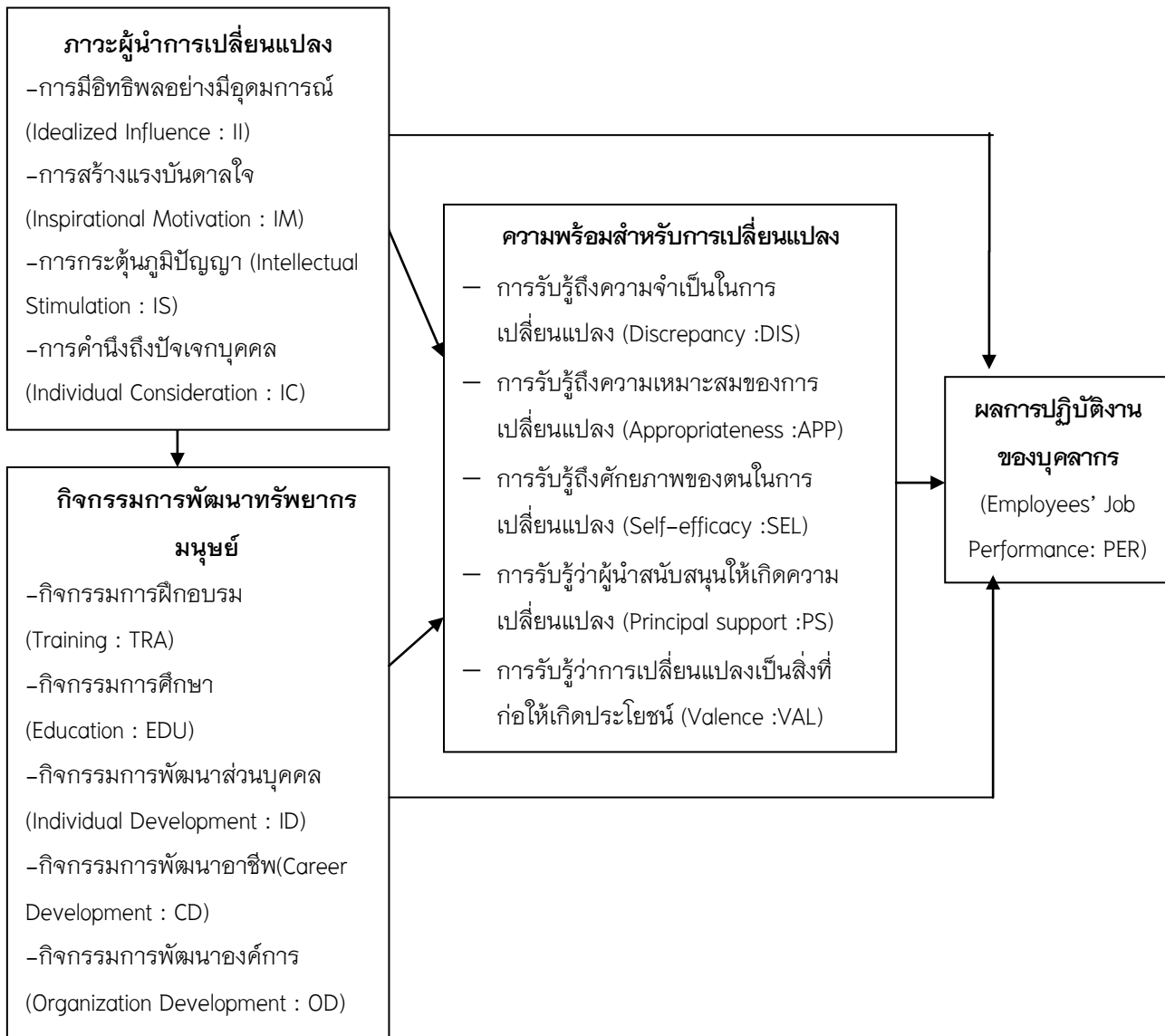
(4) การมีผู้นำที่สนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ (Principle support) โดยเป็นการตอบคำถามให้ได้ว่า ผู้นำต่างๆ ในองค์การสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Will our leaders support the change?)

(5) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสมาชิกขององค์การ (Valence) – โดยเป็นการตอบคำถามได้ว่า ตนเองและผู้อื่นจะได้อะไรบ้างจากการเปลี่ยนแปลง (What is in this change for me and others?) (Armenakis, et al., 2007 : 482)

4. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนั้นมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและหลากหลายประเด็น โดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ผลงาน พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ภายใต้การดำเนินงานของบุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Rotundo and Sackett, 2002 : 66) สำหรับในงานวิจัยนี้ ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) หมายถึง ผลการทำงานของบุคลากรในฐานะพนักงานประจำแบบเต็มเวลา โดยเป็นการประเมินจากการรับรู้ของบุคลากรเอง จากตัวชี้วัด 2 องค์ประกอบหลัก (1) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร (Work behavior) (2) ผลลัพธ์ในการทำงาน (Work outcome)

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ผู้วิจัยจึงเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดตามสูตรของ Yamane ซึ่งจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) ตามสัดส่วนบุคลากรของมหาวิทยาลัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 80 ข้อ ซึ่งได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบัต ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.896
3. เก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์คืน 334 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.50

4. วิเคราะห์ข้อมูลสถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุดและต่ำสุด ในส่วนสถิติอ้างอิง ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์พหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

ผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (215 คน) มีอายุเฉลี่ยประมาณ 35 ปี ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (185 คน) มีสถานะในการจ้างงานเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมากที่สุด (218 คน) โดยส่วนใหญ่ทำงานสายสนับสนุนมากที่สุด (231 คน) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด (251 คน) และกลุ่มตัวอย่างมีอายุงานในหน่วยงานเฉลี่ยประมาณ 9 ปี

ในส่วนปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (ระดับหัวหน้างานขึ้นต้นขึ้นไป) ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีเพียงการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่มีระดับสูง โดยองค์ประกอบย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่ามีกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง โดย กิจกรรมย่อยของกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงกิจกรรมการพัฒนาของบุคลากร (Individual development) ที่อยู่ระดับสูง โดยกิจกรรมย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม (Training) กิจกรรมการศึกษา (Education) กิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Organization development) และ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career development) ตามลำดับ

ในส่วนปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าตนเองมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบย่อย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน มีเพียงองค์ประกอบ การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ที่อยู่ในระดับสูง โดยองค์ประกอบย่อยที่มีคะแนนเฉลี่ย รองลงมาคือ การรับรู้ว่าคุณสมบัติศักยภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลง (Self-Efficacy) การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Valence) การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่องค์การเสนอมามีความเหมาะสม (Appropriateness) และ การรับรู้ว่าผู้นำสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Principle support) ตามลำดับ

สำหรับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

ในส่วนผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยคือ เพื่อศึกษาอิทธิพลและรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ผู้วิจัยปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 เนื่องจาก พบว่า กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ทั้ง 5 กิจกรรมย่อย มีเพียง 4 กิจกรรมย่อยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพบว่า กิจกรรมการศึกษา (Education) ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .05 กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังแสดงผลไว้ในตาราง 1

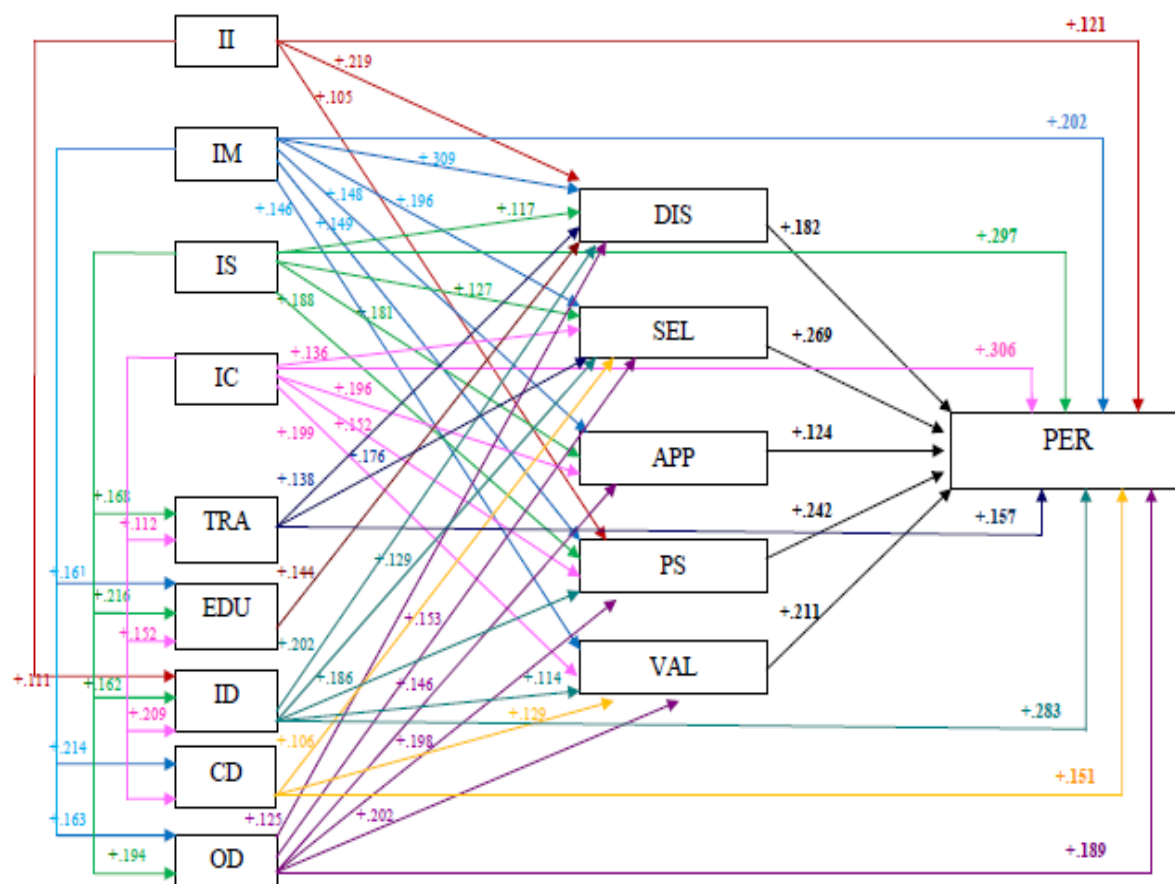
ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

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

$$R = .854, R^2 = .729, SEE = .586, F = 94.288, Sig = .000$$

(*=P< 0.05)

สำหรับการทดสอบตามสมมติฐานข้อที่ 2 และ 3 นั้น ผู้วิจัยยอมรับสมมติฐานดังกล่าว โดยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรจริง ดังผลจากการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) และนำค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) มาแสดงไว้ใน ภาพที่ 2 ซึ่งแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัย กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระย่อย 13 จาก 14 ตัวแปร ใน 3 ปัจจัยหลักตามกรอบแนวคิดการวิจัย ยกเว้น กิจกรรมการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ($\beta=.306$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด ($\beta=.121$) ส่วนกิจกรรมการศึกษา แม้ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านการรับรู้ว่าคุณภาพเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ซึ่งตัวแปรนี้เป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยจะไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 แต่หากพิจารณาถึงค่าความสัมพันธ์ทวิ (correlation) ระหว่างกิจกรรมการศึกษากับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะพบว่ากิจกรรมการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยกำกับรัฐ เพียงแต่มีอิทธิพลทางตรงที่น้อย นอกจากนี้ ยังพบว่า กิจกรรมการศึกษามีผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ด้านการ

รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น) อีกด้วย ซึ่งตรงกับแนวความคิดของนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ที่ว่ากิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนเพื่อพัฒนาตนเองสำหรับงานในอนาคต ที่แตกต่างจากงานปัจจุบันซึ่งทำให้อาจจะไม่ส่งผลดีทันทีต่อการทำงานในปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายกิจกรรมการศึกษาของพนักงานที่องค์การต้องการก็เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์การว่ามีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของงานในอนาคต

ทั้งนี้ จากการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เพื่อพิจารณาอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Casual influence) ผู้วิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) มีผลเชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และหากพิจารณาถึงผลเชิงสาเหตุทางอ้อมจะพบว่า กิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Organization Development) มีผลเชิงสาเหตุทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

โดยสรุปแล้ว ตัวแปรอิสระทั้ง 14 ตัวแปรในสามปัจจัยหลักซึ่งเป็นตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเกือบทุกตัวแปรอิสระมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวแปรกิจกรรมการศึกษา (Education) ซึ่งไม่มีอิทธิพลในทางตรงกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทาง การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น (Discrepancy) ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) มีอิทธิพลผลเชิงสาเหตุในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด

และพบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบย่อยมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผ่านทั้งทางกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในทุกกิจกรรมย่อยก็มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยกิจกรรมพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นกิจกรรมย่อยในกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อทุกองค์ประกอบย่อยในปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย กล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง ทั้งนี้หากมหาวิทยาลัยใดก็ตามต้องการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาให้ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งปัจจุบันพบว่ายังอยู่ในระดับปานกลางให้มีระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรับรู้ว่าการพัฒนางานขั้นต้นของตนมีองค์ประกอบด้านนี้น้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น องค์การควรเน้นการสร้างค่านิยมให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Good role model) เน้นการเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยอาจกำหนดให้นโยบายการให้แรงจูงใจส่งเสริมแก่ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในองค์การ เช่น รางวัลผู้นำต้นแบบดีเด่น

โดยให้บุคลากรทั้งองค์การเป็นผู้สรรหาและลงคะแนนเลือก หรือจัดมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมต่างๆที่ทำให้ผู้บริหารได้ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความใกล้ชิดและเห็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหาร เช่นมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ ได้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรวางแผนนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งพบว่า มีระดับการรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับกิจกรรมนี้จากองค์การในระดับน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมอื่นๆ ในขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development) เพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลในเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด โดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาตนเองที่เกิดขึ้นจากความต้องการของพนักงานโดยตรง เช่น การทำแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (Individual development plan) ซึ่งพนักงานจะค้นคว้าเพิ่มเติมพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์การคาดหวัง (competency gap) และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำหรับการพัฒนาและเพิ่มระดับความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีแนวทางในการพัฒนาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในด้านการรับรู้ ว่าผู้นำสนับสนุนต่อความเปลี่ยนแปลง (Principle support) เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ โดยผู้บริหารควรเพิ่มการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ รวมถึงให้การสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เช่น ผู้บริหารกำหนดเวลาในการให้คำปรึกษาแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์การ การให้รางวัลสูงใจเมื่อบุคลากรสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การวางแผนไว้ได้สำเร็จ เป็นต้น โดยองค์การอาจมีนโยบายส่งเสริมเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (bottom-up change) อันจะส่งผลทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการรับรู้และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้นนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกปี พ.ศ. 2555: ระดับอุดมศึกษา. สืบค้นผ่าน <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/university.php> สืบค้น 4 พ.ค. 2556.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., and Walker, H. "Organizational change recipients' beliefs scale," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-503. 2007.
- Armenakis, A. and Harris, S. "Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness," *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. 2002.
- Armstrong, M. *Strategic Human Resource: A Guide to Action*. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. *Multifactor Leadership Questionnaire: 3rd Edition Manual*. New York: Mind Garden INC, 2004.
- Beer, M. *Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School, 2010.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. *Principle of Human Resource Development*. Cambridge: Perseus, 2002.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School, 2002.

- Lawler, E. E. and Worley, C. G. Built to Change. New York, 2006.
- John Wiley & Sons. Madsen, S., John, C., and Miller, D. “Influential Factors in Individual Readiness for Change,” Journal of Business and Management, 12(2), 93–110. 2007.
- Miller, B. P. Leadership and Managing Change. Doctoral Dissertation, North Carolina University, 2001.
- Mondy, R. W. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Nadler, L. The Handbook of Human Resource Development. New York: Wiley & Son, 1994.
- Noe, R. A. Employee Training and Development. New York: McGraw–Hill, 2008.
- Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice. California: SAGE Publication, 2007.
- Pace, R. W., Smith, P. C. and Mills, G. E. Human Resource Development: The Field. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Pellettiere, V. Organizational Self-assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change, Organizational Development Journal, Vol.24, 38–43. 2006.
- Rotundo, M. and Sackett, P. R. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Performance to Global Ratings. Journal of Applied Psychology. Vol..87, 66–88. 2002.
- Smith, I. “Achieving Readiness for Organizational Change,” Library Management, 26(6), 408–412. 2005.
- Yorks, L. Strategic Human Resource Development. Ohio: Thompson Press, 2005.