

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชน มีการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานเกิดการดำรงสภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น มีลักษณะเด่นชัดหลายประการ ซึ่งมีผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เสริมกับเทคโนโลยีการคมนาคมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้โลกปัจจุบันอยู่ในภาวะโลกาภิวัตน์ (ทัศนาศิลป์ บุญทอง, 2543, หน้า 2) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะต้องเปลี่ยนแปลง การบริหารงานภายในองค์กรจะต้องเน้นที่ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญและการที่จะปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำเอาเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในองค์กร ให้มีความรู้ ความพร้อม และสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพัตรา จันทร์เทียม, 2543) องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก การพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรโดยส่วนรวม โดยที่ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรที่ต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป เนื่องจากทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (เกรียงศักดิ์ เขียววิง, 2543)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในปัจจุบัน

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีการให้

อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ว่ามี ความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ มีอิสระ และการสนับสนุนในการเรียนรู้ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร (Hoy and Miskel, 2001; Lunenburg and Ornstein, 2001; Ubben, Hughes and Norris, 2001) เมื่อองค์กรต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรแต่ละองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริม และสนับสนุนพนักงานในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างให้การเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันของพนักงาน และเพื่อการพัฒนาในองค์กรต่อไป

การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นบรรยากาศนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก โดยมาร์ควาร์ด (Marquardt , 1996) ได้กล่าวถึง บรรยากาศขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรจะต้องจัดให้บุคลากรมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้เปิดโอกาสให้กล้าเสี่ยงและมีอิสระในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาปรับปรุงงานแลกเปลี่ยนความรู้และการกระจายข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง รวมทั้งองค์กรจะต้องมีความสนับสนุนหรือจัดตั้งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้ องค์กรพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศภายในปี พ.ศ. 2560 และมหาวิทยาลัยนเรศวรมีเป้าหมายต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ และมาตรฐานในระดับสากลด้วยการให้ได้รับการยกย่องในระดับชาติและระดับนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะตั้งเป้าหมายให้นำไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืนของเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญจึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา มหาวิทยาลัยนเรศวรไว้ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีในกลุ่มวิชาหลัก 3 ด้าน ได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี จำนวน 4 สาขา กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 5 สาขาวิชา และกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 5 สาขาวิชา

2. เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องการปรับระบบการบริหารให้มีอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงจูงใจดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพทางวิชาการเข้ามาในระบบให้มากที่สุด การจัดรูปแบบองค์กรในลักษณะบูรณาการ (Integration) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research based University) โดยการจัดตั้งองค์กรภายในแต่ละคณะวิชา วิทยาลัย หรือสถาบัน มุ่งสร้างผู้นำทางการวิจัยภายใต้ Partnership และ Networking กับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการที่จะศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสามารถทำงานเพื่อให้บริการและตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ตามการรับรู้ของบุคลากร

2. เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันเป็นเชิงบวก
2. วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
2. ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ และนำไปใช้ในการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล
  - 1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 3,587 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19 พฤศจิกายน 2553)
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2553 จำนวน 381 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยเทียบตารางของ เครจซีและมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)
2. ขอบเขตด้านตัวแปร
 

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

  - 2.1 ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร ดังนี้

### 2.1.1 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

- 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
- 2) ความสอดคล้องต้องกัน
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
- 4) การมุ่งเน้นที่พันธกิจ

### 2.1.2 บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร
- 2) ความรับผิดชอบ
- 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน
- 4) การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล
- 5) การยอมรับความขัดแย้ง
- 6) มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 7) ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร
- 8) ความมั่นคงและความเสี่ยง

## 2.2 ตัวแปรตาม คือ การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

### 2.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงาน และองค์กร

### 2.2.2 การปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

### 2.2.3 การให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน

2.2.4 การจัดการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กร

2.2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติอิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาสามารถนำมาสร้างเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การรับรู้ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการตีความจากสิ่งรอบ ๆ ตัว โดยอาศัยการเรียนรู้ ประสบการณ์ จิตสำนึก วิสัยทัศน์ การเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และความเข้าใจเชิงระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและมหาวิทยาลัย

2. บุคลากร หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติในสังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งประกอบไปด้วยข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง มหาวิทยาลัยนเรศวร มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการชวนหาความรู้ แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ต่อกัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 35 ข้อ ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงานและองค์กร หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงาน

เป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัย

3.2 ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง หมายถึง มหาวิทยาลัยนเรศวรมีการปรับโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น มีความคล่องตัว มีโครงสร้างแบบองค์รวมและประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.3 ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน และชุมชน หมายถึง มหาวิทยาลัยนเรศวร มีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

3.4 ด้านการจัดการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอนและการนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กร หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และเรียนรู้ส่วนอื่น ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

3.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม หรือวิถีปฏิบัติที่บุคลากรส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยยอมรับร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่นโยบายหรือเป้าประสงค์ในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ ดังต่อไปนี้

4.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง หมายถึง การที่บุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.2 ความสอดคล้องต้องกัน หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการยอมรับค่านิยมหลักร่วมกัน มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงาน สามารถหาข้อสรุปร่วมกันในการทำงานและการตัดสินใจ และสามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4.3 ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวรมีการปรับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน สิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย

4.4 การมุ่งเน้นที่พันธกิจ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวรรู้ร่วมกันถึงพันธกิจ และเข้าใจทิศทางการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย สามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทางสังคมที่อยู่รอบ ๆ ตัว ในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร ความเป็นกัลยาณมิตร การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 44 ข้อ ดังต่อไปนี้

5.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยนเรศวร มีวิธีการทำงาน เป้าหมาย นโยบาย และโครงสร้างองค์กรที่เป็นแบบแผน มีสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบ หรือข้อบังคับ และขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน

5.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีส่วนร่วม มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

5.3 ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากร และมีการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างาน และผู้อื่น รวมทั้งได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากหัวหน้างานและลูกน้อง

5.4 การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล (Recognition and Reward) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการรับรู้และยกย่องผลงานของผู้อื่นที่ปฏิบัติงานดี มีระบบ และวิธีการของความยุติธรรมเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทน

5.5 การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น การปรึกษา และนำปัญหามาแก้ไข



5.6 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการทำงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

5.7 ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร (Organizational Identity) หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความจงรักภักดี มีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.8 ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security versus Risk) หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยนเรศวร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออก ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่ หรือความมั่นคงในการทำงาน

