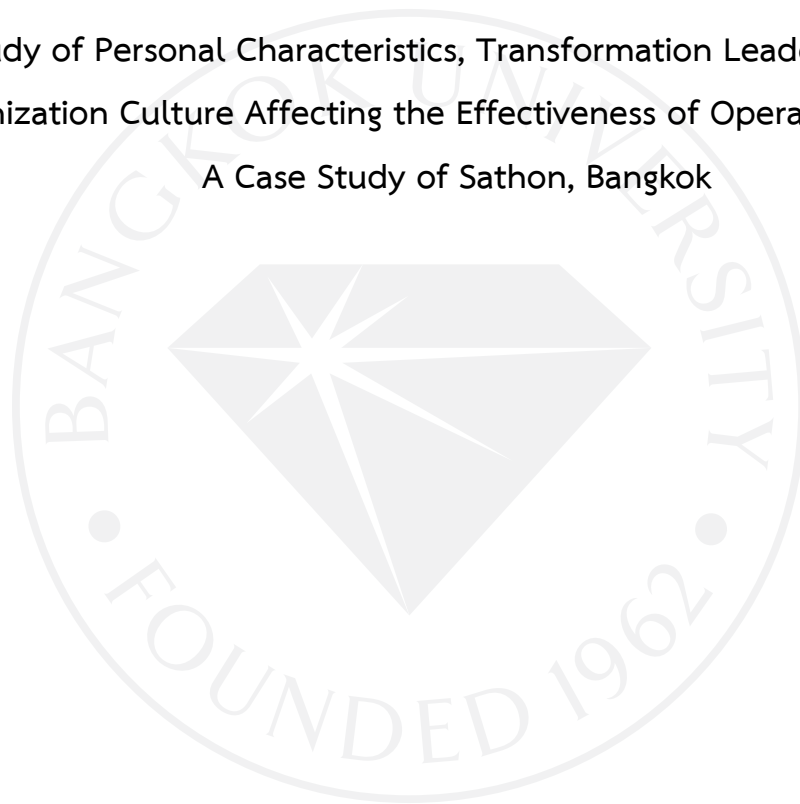


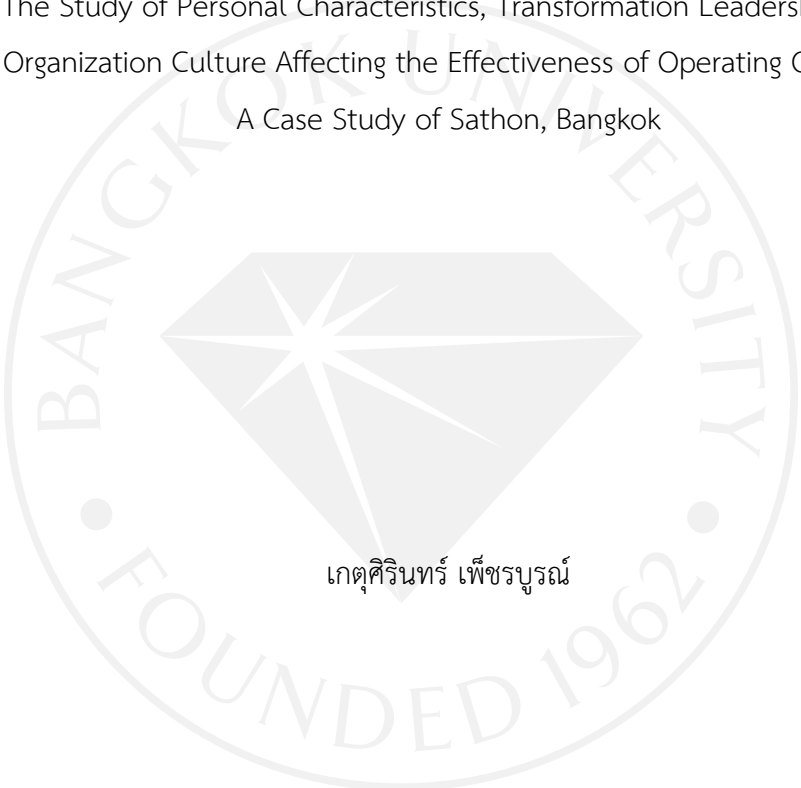
การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:
กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร

Study of Personal Characteristics, Transformation Leadership and
Organization Culture Affecting the Effectiveness of Operating Officers:
A Case Study of Sathon, Bangkok



การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:
กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร

The Study of Personal Characteristics, Transformation Leadership and
Organization Culture Affecting the Effectiveness of Operating Officers:
A Case Study of Sathon, Bangkok



เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2556



©2557

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์

สงวนลิขสิทธิ์

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กรกฎาคม 2557, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร (93 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 3) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.963 และแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน, พนักงานระดับปฏิบัติการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาลักษณะบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร
กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้เชี่ยวชาญ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 15 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557

Petchaboon, K. M.B.A., July 2014, Graduate School, Bangkok University.

The Study of Personal Characteristics, Transformation Leadership and Organization Culture Affecting the Effectiveness of Operating Officers: A Case Study of Sathon, Bangkok (93 pp.)

Advisor: Assoc.Prof.Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

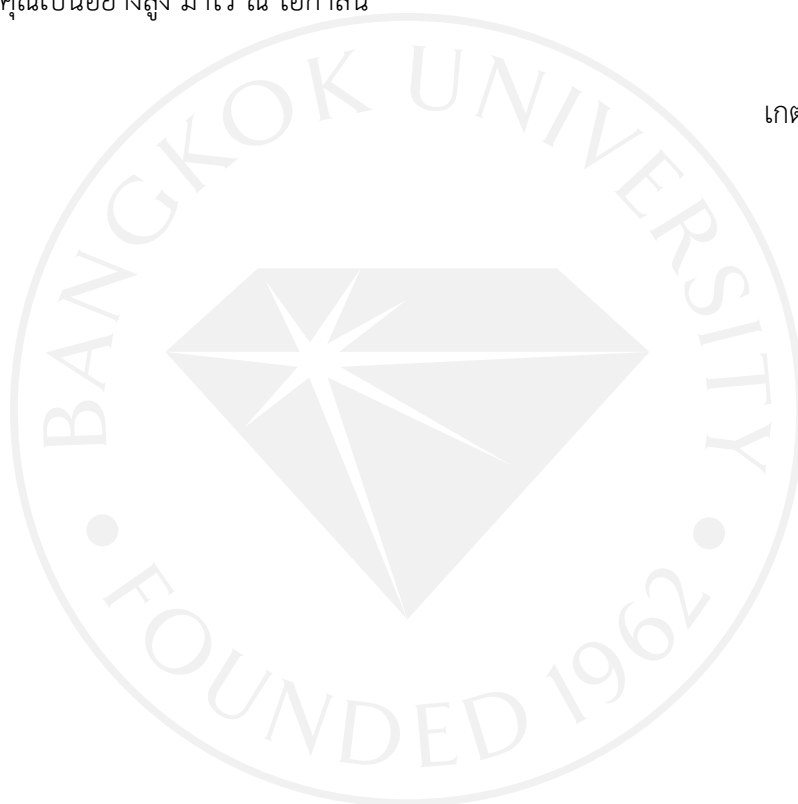
The objectives of this study were to study: 1) the differences in personal characteristics such as gender, age, marital status, education level, monthly income and working life affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, 2) the impact of the transformational leadership such as charismatic, inspirational and individualized considerations affects the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, and 3) the impact of the organizational culture such as personal initiative and the unity and the reward system of the organization affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok. A close-ended questionnaire was used to collect data and content validity and Cronbach's Alpha reliability tests were used in this study. The result of the Cronbach's Alpha reliability test was 0.963 from 30 participants' contributions. Moreover, 400 participants, all operating officers from Sathon, Bangkok, were asked to fill out the questionnaire set. Descriptive and inferential statistical methods were used, as described in Multiple Regression Analysis techniques. The result revealed that transformational leadership such as charismatic and individualized considerations affects the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, and organizational culture such as personal initiative and the reward system of the organization affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok.

Keywords: The transformational leadership, Organizational culture, Operational effectiveness, Operating officers.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเฉพาะบุคคลในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก รศ.ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเฉพาะบุคคล ซึ่งได้ให้ความรู้ การชี้แนะแนวทางการศึกษา ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องในงาน ตลอดจนการให้คำปรึกษาซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิจัย งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมถึงอาจารย์ท่านอื่นๆที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ และสามารถนำวิชาการต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น	6
1.7 ข้อจำกัดของงานวิจัย	6
1.8 นิยามคำศัพท์	6
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ประวัติความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ	9
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	32
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	43
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.4 สมมติฐานการวิจัย	45
3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	47
4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	61
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	73
5.2 การอภิปรายผล	76
5.3 ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	85
ประวัติผู้เขียน	93
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ	47
ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ	48
ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพ	49
ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา	49
ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านรายได้ต่อเดือน	50
ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุการทำงาน	51
ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี	51
ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	53
ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	54
ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	56
ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	57
ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	59
ตารางที่ 4.14: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ	61
ตารางที่ 4.15: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ	63
ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุเป็นรายคู่	64
ตารางที่ 4.17: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ	65
ตารางที่ 4.18: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา	66
ตารางที่ 4.19: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษาเป็นรายคู่	66
ตารางที่ 4.20: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน	67
ตารางที่ 4.21: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือนเป็นรายคู่	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตาม ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงาน	69
ตารางที่ 4.23: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุการทำงานเป็นรายคู่	69
ตารางที่ 4.24: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำมั่น ถึงปัจเจกบุคคลกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ด้วยวิธี วิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	70
ตารางที่ 4.25: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบ การให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1: การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	19
ภาพที่ 2.2: ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์การของเดวิส	31



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

แนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจโลกปี 2557 ที่น่าจะมีจังหวะการฟื้นตัวที่ดีขึ้น และระดับเงินบาทที่เคลื่อนไหวในกรอบที่อ่อนค่ากว่าในปีที่ผ่านมา อาจช่วยหนุนให้ภาคการส่งออกของไทยทยอยปรับตัวดีขึ้น และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจไทยในปีนี้ ซึ่งองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องตระหนักถึงการแข่งขันที่อาจมีความรุนแรงขึ้น และเพื่อที่จะสามารถรับมือกับปัญหาการแข่งขันกันทางธุรกิจนี้ องค์การไม่ได้เพียงแต่กำหนดมาตรการ หรือนโยบายของบริษัทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่เพียงเท่านั้น แต่องค์การจะต้องตระหนักถึงบุคคลากรภายในองค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งบุคคลากรในองค์การนั้นเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้้องค์การนั้นสามารถพัฒนาศักยภาพและดำเนินการไปตามเป้าหมายได้

การดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์การ เพื่อที่จะสามารถรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต องค์การแต่ละองค์การจะต้องเพิ่มศักยภาพขององค์การรวมทั้งบุคคลากรภายในองค์การ โดยเริ่มต้นจากการผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนในฐานะผู้นำให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญ มีวิสัยทัศน์ และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การ (รัตติกกรณ จงวิศาล, 2544) และผู้นำสามารถที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และให้มีการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เมื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นั่นจะเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เนื่องจากหากผู้นำที่ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ไม่เคารพกฎเกณฑ์ ขาดความรับผิดชอบ ไม่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีบุคคลากรที่ไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ไม่เคารพกฎเกณฑ์ และขาดความรับผิดชอบเช่นกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการ

พัฒนาองค์การของผู้บริการระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999)

จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การประพฤติปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้ รวมทั้งมีภารกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รวมถึงวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ว่าส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ผลการวิจัยนี้สามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาศักยภาพให้กับองค์การ ทั้งตัวของผู้บริการเองรวมทั้งบุคลากรภายในองค์การ ให้สามารถก้าวทันการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน พร้อมทั้งสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การ ข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีพนักงานบริษัทเป็นจำนวนมาก เพราะเป็นย่านธุรกิจที่มีบริษัทเอกชนที่หลากหลาย

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก หรือ Infinity ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $+5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1.1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน

1.2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบไปด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

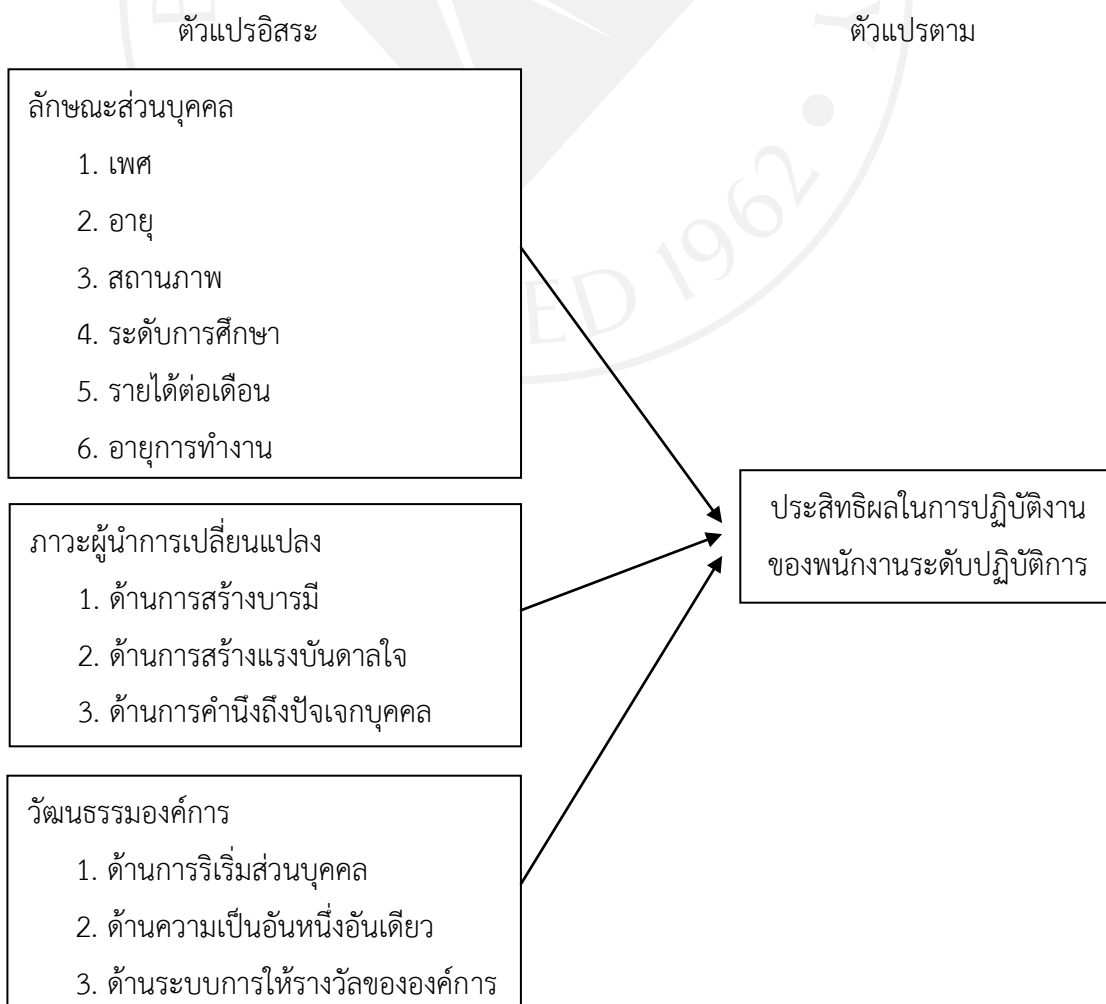
2.1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ทั้งนี้ จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดียว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.5.1 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1) ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

3) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

1.5.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

1) การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffe)

สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.6.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานครที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จะต้องเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ

1.6.2 ทศนคติและมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่ส่งต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะแสดงออกมาโดยตรง เนื่องจากการกำกับดูแลในการทำแบบสอบถามโดยตรงจากผู้วิจัย

1.7 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.7.1 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไม่รวมการสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่นๆ

1.7.2 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

1.7.3 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จะทำการทดสอบหาความแตกต่างและความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่มีต่อกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

1.8 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.8.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.8.2 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) หมายถึง วิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม

ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม

1.8.3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานภายในองค์การ ที่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ภายในเวลาที่กำหนด

1.8.4 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operators) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบในหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องสั่งการหรือบังคับบัญชาผู้อื่น มีตั้งแต่แรงงานไม่มีฝีมือจนถึงแรงงานที่มีความรู้ภายในองค์การ

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.9.1 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การได้

1.9.2 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะนำไปแก้ไขและปรับปรุงระบบการบริหารพฤติกรรมองค์การ ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การได้

1.9.3 ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นแนวทางสำหรับการเป็นตัวอย่างในการพัฒนาในแง่มุมอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษาด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านวัฒนธรรมองค์การ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านคำมั่นถึงปัจเจกบุคคล

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

“สำเภาทองคำ สู่สวนสวนป่าร่วมเย็น เน้นนโยบายเมืองน่าอยู่ สถาบันให้ความรู้มากมี จุฬารวมสถานที่แหล่งทูต” คำขวัญประจำเขตสาทรที่แสดงให้เห็นว่า เขตสาทรเป็นหนึ่งในเขตศูนย์กลางธุรกิจ การค้า การบริการ และการทูตที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่บริเวณทางฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยาหรือฝั่งพระนคร พื้นที่เขตสาทรเดิมอยู่กับอำเภอบ้านทวารว จังหัดพระประแดง ต่อมาอำเภอบ้านทวารวย้ายมาขึ้นกับจังหวัดพระนคร และเปลี่ยนชื่อเป็นอำเภอยานนาวา และเขตยานนาวา กรุงเทพมหานครในสมัยต่อมา ภายหลังพื้นที่เขตยานนาวามีความเจริญและมีประชากรหนาแน่นขึ้น พื้นที่บางแห่งอยู่ไกลจากสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครจึงได้รวมแขวงยานนาวา แขวงทุ่งวัดดอน และแขวงทุ่งมหาเมฆให้อยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตยานนาวา สาขา 1 (แขวงยานนาวา) และท้องที่ดังกล่าวได้ยกฐานะเป็นเขตสาทร ในวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2532 ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยเปลี่ยนแปลงพื้นที่เขตยานนาวา ตั้งเขตสาทร และเขตบางคอแหลม โดยนำชื่อคลองและถนนสารมาตั้งเป็นชื่อของเขตโดยอนุโลม (สำนักงานเขตสาทร, 2557)

ต่อมาในวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2542 ได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทย เปลี่ยนแปลงชื่อ “เขตสาทร” เป็น “เขตสาทร” เนื่องจากคำว่าสาทรไม่มีความหมายในพจนานุกรม ส่วนคำว่าสาทรมีความหมายว่า เอื้อเฟื้อ เอาใจใส่ และเพื่อเป็นเกียรติแก่ “หลวงสาทรราชายุทธ์ (ยม)” ขุนนางและคหบดีในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นผู้ขุดคลองอันเป็นที่มาของชื่อเขต ดังนั้นชื่อเขตสาทร คลองสาร ถนน

สาธารณชน ถนนสาธารณะได้ และขอย่อยของถนนสาธารณะ จึงต้องเขียนเป็น “สาทร” ทั้งหมด เขตสาทรมีการคมนาคมติดต่อกับพื้นที่เขตอื่นได้สะดวก เพราะมีถนนสายหลัก สายรอง และระบบทางด่วนพาดผ่าน ทำให้ประชาชนสัญจรไปมาได้สะดวก ที่เชื่อมต่อกับเส้นทางหลักหลายเส้นทาง นอกจากเส้นทางบนพื้นถนนแล้ว ยังมีเส้นทางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนกรุงเทพ (BTS) จากสถานีสะพานตากสิน วิ่งขนาดไปกับถนนสาทร จากเดิมที่เขตสาทรมีปัญหาการจราจรติดขัด จึงมีความสะดวกคล่องตัวในการสัญจรมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีท่าเรือสาทร ซึ่งเป็นศูนย์กลางคมนาคมทางเรือที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร (สำนักงานเขตสาทร, 2557)

ในปัจจุบันที่ภาวะการแข่งขันในตลาดมีความเข้มข้นมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการมีความกังวลในการดำเนินกิจการ และหากกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะทำให้บริษัทดำรงอยู่ พร้อมทั้งสามารถแข่งขันได้ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในเทคโนโลยีที่สูงขึ้น การวิจัยพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น แต่สิ่งสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ก็คือบุคลากรภายในของบริษัท หากบริษัทมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้วนั้น ก็จะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรแล้วเป็นผลต่อเนื่องให้เกิดสินค้าหรือบริการที่จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และทำให้บริษัทเกิดผลกำไรได้ในที่สุด ซึ่งการจะทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้ที่จะทำให้เกิดและเป็นแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรเหล่านี้ได้ก็คือผู้นำองค์กร ซึ่งในปัจจุบันผู้นำในองค์กรต้องสามารถที่จะปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยหน้าที่ของผู้นำในองค์กรในปัจจุบันนี้คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้บังเกิด มุ่งเน้นการติดตามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปยังระดับสูงสุดของประสิทธิภาพการทำงาน และในกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของตัวเองได้ (Bass & Riggio, 2006) ซึ่งต้องสามารถให้บุคลากรของตนเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท และมีค่านิยมเดียวกันกับบริษัทจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะของบริษัท

2.2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของผู้นำ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า “เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายขององค์กรจากทั้งผู้นำระดับกลางและผู้นำระดับสูง”

ผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ทำหน้าที่ในการวางแผน จัดระเบียบการดำเนินงาน ต่างๆ และประสานให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ให้เป็นไปได้ ด้วยดีตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544)

ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งทางการ เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ เป็นต้น แต่ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีสถานะหรือตำแหน่งก็ได้ ที่มีลักษณะที่เป็นยอมรับของ สมาชิกหรือกลุ่ม ที่สามารถทำให้สมาชิกมีเอกภาพหรือการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

ผู้นำ คือ บุคคลที่อาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิก เพื่อทำ หน้าที่ที่จูงใจ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติตามกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สุเทพ พรศรีศรีวัฒน์, 2548)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้ศึกษารวบรวมความหมายของผู้นำจากผลงานของบุคคล ต่างๆ ไว้ซึ่งได้สรุปความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่จะต้องมึลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 อย่าง ต่อไปนี้

- 1) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มหรือหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือสมาชิกหรือบุคคลอื่น
- 3) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์
- 4) เป็นบุคคลที่ได้รับเลือกหรือแต่งตั้งจากผู้อื่นให้เป็นผู้เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

จากความหมายโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าผู้นำ คือบุคคลที่มาจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งจาก กลุ่มบุคคลที่ให้การยอมรับ เพื่อทำหน้าที่ประสานกลุ่มบุคคลแต่ละฝ่าย ให้เห็นและเข้าใจถึงเป้าหมาย ร่วมกัน พร้อมชี้แนะให้กลุ่มร่วมกันปฏิบัติตามภารกิจให้ประสบผลความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบุคคลหรือความ พยายามของกลุ่มไปสู่ผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด (Hersey and Blanchard, 1977)

ภาวะผู้นำ คือ พลังขับเคลื่อนชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำให้กลุ่มคน และระบบองค์การ เคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (นิธย์ สัมมาพันธ์, 2546)

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติในการชักนำหรือประสานให้คนทั้งหลายมารวมกันของบุคคล หนึ่งซึ่งจะสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดิงงาม เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถ เป็นต้น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, 2535)

วิช สวงวงศ์วาน (2546) ได้ให้ความหมายของความ เป็นผู้นำ (Leadership) ว่า “เป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำนั้นอาจจะไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ ทุกคน เพราะผู้บริหารจะต้องสามารถ วางแผน ควบคุม จัดการองค์การได้นอกเหนือจากทักษะเฉพาะ ของผู้บริหารด้วย”

ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำริเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ถึงความสามารถหรือ ข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การของตน เพื่อที่จะปรับตัวและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ทันกับ วิวัฒนาการที่มีการปรับตัวมากขึ้น ซึ่งสาระสำคัญและความท้าทายของผู้นำ (Schein, 2008)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงค่านิยมให้บุคคลในกลุ่มได้มองเห็น และการสร้าง สภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการให้ได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Richard & Engle, 1986)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการแสดงให้เห็นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความ พยายามร่วมกัน และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเหล่านั้นในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ (Jacobs & Jaques, 1990)

จากความหมายโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ สามารถประสานคนทั้งหลายให้มารวมกันให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงค่านิยมร่วมกัน และสร้างแรงจูงใจให้ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ได้อธิบายถึงหลักการของภาวะผู้นำ (Leadership) ดังนี้

L = LOVE รักในความยุติธรรม หน้าที่การงาน และความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

E = EDUCATION & EXPERIENCE ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา และประสบการณ์

A = ADAPTABILITY ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม

รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = DECISIVENESS มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจปัญหาได้รวดเร็ว

E = ENTHUSIASM มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงจัง

R = RESPONSIBILITY มีความรับผิดชอบในงานและผู้อื่น แม้จะโดนตำหนิกก็ตาม

S = SACRIFICE & SINCERE เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง

H = HARMONIZE เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อร่วมงาน

I = INTELLECTUAL CAPACITY มีความฉลาด ริเริ่ม มีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์

P = PERSUASIVENESS ความสามารถในการจูงใจคน

คุณลักษณะของผู้นำ

เดวิส (Davis, 1977) ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะกระทบต่อผลสำเร็จขององค์การ 4 ประการดังนี้

1) Intelligence: การมีสติปัญญาดี หมายถึง ผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญาสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก เพราะผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์จัดการแก้ไขปัญหา พร้อมสามารถสื่อสารให้กับทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2) Social Maturity and Breadth: มีวุฒิภาวะและกว้างในการสังคม หมายถึง ผู้นำที่มีอารมณ์ ความรู้สึกที่มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ ทั้งยังมีกิจกรรมและความสนใจในวงกว้าง เป็นบุคคลที่มีความสุภาพ มีเหตุผล เชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3) Inner Motivation and Achievement Drive: มีแรงกระตุ้นภายในและมีความปรารถนาในการประสบความสำเร็จ หมายถึง ผู้นำที่มีแรงกระตุ้น หรือแรงบันดาลใจค่อนข้างสูงต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่แท้จริงมากกว่าการเกิดจากผลตอบแทนภายนอก

4) Human Relations Attitudes: ทศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักและให้ความเอาใจใส่ในผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความต้องการประสบความสำเร็จในงานเพียงอย่างเดียว และระลึกลู่เสมอถึงความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมกันระหว่างตัวผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

มัลลิกา ต้นสอน (2544) ได้ทำการเสนอหลักการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ เพื่อเพิ่มโอกาสสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ดังนี้

1) ผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มเกิดประสิทธิภาพ

2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งบุคลากรภายในและบุคคลภายนอก สามารถสร้างให้เกิดความพอใจและความสุขในการทำงาน บุคคลภายนอกให้การยอมรับ และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ร่วมกันให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

3) **ผู้นำต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด** ด้วยความรอบครอบ ระมัดระวัง และโปร่งใส ทำการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบถี่ถ้วน เสียสละเวลาในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจโดยเป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งกลุ่ม

4) **ผู้นำต้องรู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์** ตามหลักการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job at the right time) ซึ่งจะต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ให้สูงขึ้น เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานแทน และผู้นำจะได้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

5) **ผู้นำต้องติดตาม ดูและ ประเมินผล แนะนำ และแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ** เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาด และพัฒนางานให้มีคุณภาพ ตลอดจนสร้างความรู้สึกรักผูกพันระหว่างผู้นำและสมาชิก

6) **ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ** โดยต้องทำสิ่งที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่เหมาะสม (Doing the right things in the right situation) ซึ่งเขาจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ในสถานการณ์นั้นๆก่อนที่จะลงมือทำ

7) **ผู้นำที่มีจริยธรรมและคุณธรรมในการปกครองคน** โดยให้ความเสมอภาคและยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของพวกเขาเอง จนลืมความถูกต้องในสังคม

ทักษะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน (Cutting-Edge Approaches to Leadership)

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2546) ได้กล่าวถึงทักษะความเป็นผู้นำในปัจจุบันไว้ ดังนี้

Transformational-Transactional Leadership หมายถึงผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

- **Transactional Leaders** หมายถึง ผู้นำที่ทำการชี้แนะ หรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งพฤติกรรม บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆ ให้ปฏิบัติตามแนวทางที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

- **Transformational Leadership** หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ ให้นำไปสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการดีขึ้น หรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น เป็นผู้นำที่ได้รับความรัก ความเคารพนับถือ ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบ Transformation จึงมักต้องเป็นผู้ที่มี “บารมี” (Charisma) จึงจะสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้ง “กาย” และ “ใจ”

Transformational Leadership จึงเป็นผู้มีความสามารถและลักษณะ ดังนี้

- มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเปลี่ยนความคิด ของผู้ใต้บังคับบัญชา
- กระตุ้นและคลุใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทกับการทำงานได้มากเป็นพิเศษ
- เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับ Transaction
- มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์การจากผู้นำแบบ Transformational ว่าเหนือกว่าแบบ

Transactional

Charismatic-Visionary Leadership

ผู้นำที่มีบารมี คือ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีบุคลิกภาพ และการกระทำที่มีอิทธิพลให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

เสนาะ ดิยาว (2544) ได้เสนอผู้นำที่มีบารมีว่ามีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถและคุณประโยชน์ที่ถูกต้อง
- 2) มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายหรืออุดมการณ์ที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) สามารถสื่อให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ของตนกับบุคคลอื่นได้อย่างชัดเจน
- 4) เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และกล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) ประเมินสิ่งต่างๆพร้อมทั้งให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าสิ่งใดที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 6) กล้าแสดงออกในลักษณะที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้อื่น
- 7) แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำที่มีบารมีนั้นมีบทบาทสำคัญที่มีหน้าที่แก้ไขสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่เกิดจากความไม่แน่นอนทางการเมือง ศาสนา หรือ สถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังอยู่ในภาวะวิกฤต ซึ่งคุณสมบัติพิเศษเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพนับถือ และยินดีทุ่มเทปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูง ประประสบผลสำเร็จด้วยความเต็มใจ

สำหรับผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) แม้จะมีความเชื่อมโยงกับผู้นำที่มีบารมี แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความน่าเชื่อถือที่นำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ทำให้การดำเนินงานขององค์การในสถานการณ์ปัจจุบันดีขึ้น ดังนั้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงเน้นการมองการณ์ในอนาคต วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การกำหนดแนวทางปฏิบัติ และปรับองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงควรมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ต้องสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ของตนให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 2) ต้องสามารถจูงใจ หรือกำหนดรูปแบบวิธีการปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงานตามวิสัยทัศน์ได้ ไม่เพียงแต่แสดงออกทางวาจาเท่านั้น แต่รวมถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม
- 3) สามารถขยายหรือประยุกต์วิสัยทัศน์นี้ให้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติสามารถที่จะสานงานต่อได้ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงิน เป็นต้น

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนเป็นต้นไปรวมตัวกันในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกันระดับที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและศีลธรรม โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่สิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Burn, 1978)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม โดยที่ผู้ตามทำการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ (Bass & Avolio, 1990)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการติดตามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปยังระดับสูงสุดของประสิทธิภาพการทำงาน และในกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของตัวเองได้ (Bass & Riggio, 2006)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่อิทธิพลของผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Daft, 1999)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนตัว (วรรณดี ชูกาล, 2540)

จากความหมายโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยที่ผู้นำจะมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาศักยภาพของทั้งตัวผู้นำเองและตัวผู้ตาม และสร้างการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของผู้ตามในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนรวม ไม่ใช่เฉพาะส่วนตน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Attributes of Transformational Leader)

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff, et.al., 1990) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

- 1) บ่งชี้ให้เห็นความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆขององค์กร พร้อมกับการพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
- 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
- 3) การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในกลุ่มสมาชิก เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพ
- 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การสนับสนุนต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
- 6) กระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีมุมมองและวิธีการใหม่ๆ ที่จะเป็นสิ่งท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหา และใช้ปัญญาในการวิเคราะห์เพื่อการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Theory of Transformational Leadership)

แบส (Bass, 1985) ได้แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย ออกเป็น 2 แบบ และให้ทัศนะว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกกับการยินยอมปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) นั้นจะนิยมในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม เช่น ผู้ตามให้ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือต่อผู้นำ มีความรู้สึกชื่นชม จงรักภักดี จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บังเกิดผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบสอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

- ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- โน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนความคิด คำนี้ถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
- กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

ทฤษฎีของเบสเชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยเบสมุ่งมองต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นต่อไปนี้

1) ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำที่มีบารมี

เบสมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำที่มีบารมีอยู่หลายประการ (Bass, 1985) กล่าวคือ ความมีบารมี (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้น แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธา ลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำที่มีบารมีแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดจากผลประโยชน์ตนเองไปเป็นการเห็นประโยชน์ส่วนร่วมได้ สิ่งทีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับภาวะผู้นำที่มีบารมีก็คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการให้การชี้แนะ ติดตาม สนับสนุน แก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจ (empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำที่มีบารมีส่วนใหญ่ใช้วิธีการปลุกฝังและหล่อหลอมให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี ต้องคอยพึ่งพาผู้นำ มากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

2) พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำการแลกเปลี่ยน

(Transformational and Transactional Behavior)

เบส (Bass, 1985) ให้ความเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างชัดเจน แต่โดยกระบวนการแล้ว ไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้อย่างแท้จริง โดยเขายอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Factors)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตาม และการพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของผู้ตาม (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990) ผู้ที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความนิยมและอุดมคติที่แข็งแกร่ง และสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามปฏิบัติไปในรูปแบบที่มองเห็นถึงประโยชน์ร่วมกันมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะตน (Kuhnert, 1994)

ปัจจัยที่ 1 ความเสน่ห์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นองค์ประกอบทางอารมณ์ของผู้นำ ซึ่งอธิบายถึงผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่แข็งแกร่งสำหรับผู้ตาม ที่ทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมตามผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มักจะมีมาตรฐานของคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง จึงทำให้เกิดการยอมรับ และการให้

ความไว้วางใจโดยผู้ตามเป็นอย่างมาก ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตาม

ในสาระสำคัญ ปัจจัยด้านความสนใจอธิบายถึงบุคคลที่มีความพิเศษ ที่ส่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มใจ ตัวอย่างของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำด้านความสนใจ คือ เนลสัน แมนเดลา อดีตประธานาธิบดีผิวสีคนแรกของประเทศแอฟริกาใต้ ซึ่งถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมสูง และวิสัยทัศน์ของเขาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่คนในประเทศ

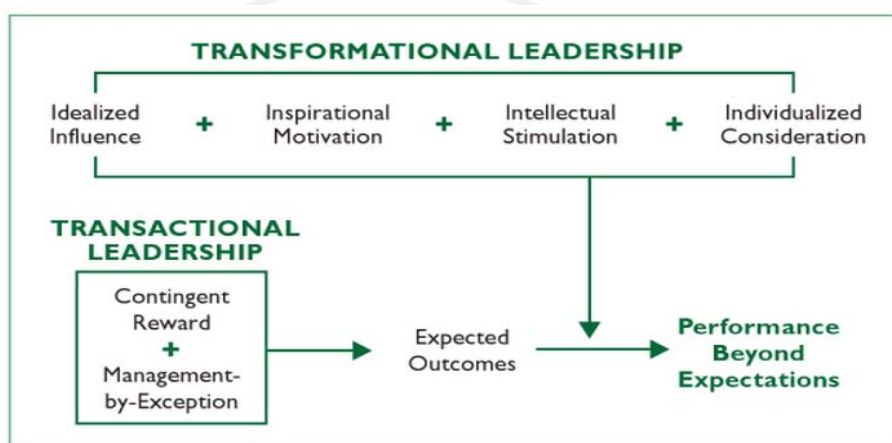
ปัจจัยที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำต้องการจะสื่อสารความคาดหวังที่สูงกับผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ผ่านการจูงใจให้มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และอารมณ์ที่จะมุ่งเน้นความพยายามของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน มากกว่าที่จะสนใจแต่ผลประโยชน์เฉพาะตน โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ปัจจัยที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ท้าทายค่านิยมและความเชื่อของตัวเอง เช่นเดียวกับของผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนวิธีการใหม่ๆของผู้ตามที่ต้องการจะพัฒนาในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ด้วยวิธีการกระตุ้นปัญญานี้ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีแก้ไขปัญหาย่างรอบครอบได้ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายการผลิตส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามที่จะพัฒนาวิธีการทำงานของตนเพื่อจะแก้ปัญหาการชะลอตัวที่เกิดขึ้นในการผลิต

ปัจจัยที่ 4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น การนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้วก็จะให้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

ผลการศึกษาวิจัยของ Lowe, Kroeck, and Sivasubramaniam (1996) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการใช้แรงจูงใจกับผู้ตามทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีกว่าความคาดหวัง ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามความคาดหวังเท่านั้น ซึ่งนอกจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืน หรือทัศนคติของตนจากทำเพื่อประโยชน์ตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร (Bass & Avolio, 1990) ดังภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1: การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ



ที่มา: Peter, G. N. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors)

ผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นต่างจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองสนองความต้องการของผู้ตาม หรือมุ่งเน้นการพัฒนาของผู้ตาม แต่ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นการให้สิ่งของมีค่า มีราคากับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นความก้าวหน้าของตนเองจากการทำงานของผู้ตาม (Kuhnert, 1994) ซึ่งการที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามเล็งเห็นว่าการทำตามสิ่งที่น่าสนใจแล้ว ตนก็จะได้รับสิ่งตอบแทนที่พึงพอใจ

ปัจจัยที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม หากผู้ตามมีความพยายามในการทำงานที่มากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนจากผู้นำตามเงื่อนไขที่ได้ทำข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามไว้ ตัวอย่างของผู้นำการแลกเปลี่ยนเห็นได้จากการที่ผู้ปกครองทำการตกลงกับลูกว่าจะได้ดูโทรทัศน์หลังจากที่ฝึกซ้อมเปียโนเสร็จ หรืออีกตัวอย่างที่มักจะเกิดขึ้นในการกำหนดหลักสูตรการศึกษาที่คณิตศาสตร์จากที่ฝึกซ้อมเปียโน คณาจารย์เกี่ยวกับจำนวนและคุณภาพของสิ่งพิมพ์ที่ เหล่าคณาจารย์จะต้องจัดพิมพ์ขึ้น เพื่อจะได้รับ การดำรงตำแหน่งที่ตกลงเสนอต่อกัน

ปัจจัยที่ 6 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ซึ่งจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกจะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากตรวจสอบพบความผิดพลาด ผู้นำก็จะใช้มาตรการแก้ไขโดยทันที ตัวอย่างเช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานขายให้บริการแก่ลูกค้าช้าหรือไม่สะดวก หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) เป็นต้น

ปัจจัยที่ 7 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อนพฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก ดังกล่าวแล้ว

ปัจจัยที่ 8 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) หรือปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non-leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรม คำว่า “Laissez-faire” (หรือการปล่อยตามสบาย) ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจ แต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลป้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non-leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของเบส (Bass, 1985) เกี่ยวกับความสัมพันธ์เกี่ยวข้งกันของผู้นำทั้งสองแบบนี้ ซึ่งจะอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งที่เป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกันแบบต่อเนื่อง (Leadership Continuum) แทนที่จะแยกออกจากกันเป็นอิสระ (Yammario, 1993) จากแนวคิดดังกล่าวทำให้นักวิชาการบางคนเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น น่าจะมีความเป็นผู้นำแลกเปลี่ยนควบคู่กับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เหมาะสมไปตามสถานการณ์

โดยพื้นฐานของผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้รางวัลเป็นวัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการในการแลกเปลี่ยน ตามเงื่อนไขที่ได้ทำการตกลงให้ผู้ตามทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ในขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำการแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางการบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำการแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการมากกว่าพฤติกรรมด้านความหมายของการเป็นผู้นำ มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นนั่นเอง

ในขณะเดียวกันผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น โดยไม่ใช่แรงจูงใจทางวัตถุเหมือนกับผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจต่อผู้ตาม ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสองแบบ นอกจากจะขึ้นอยู่กับสมมติฐานความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องวัดจากควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effective) ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมทั้งการบริหารจัดการ (Managing) ควบคู่ไปกับการนำ

(Leading) นั้นหมายความว่า จำเป็นต้องมีทั้งความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนพร้อมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้นๆเป็นสำคัญ (สุเทพ พรค์ศรีวัฒน์, 2548)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากมุมมองอื่น (Other Transformational Perspectives)

งานวิจัยของเบนนิสและนันัส (Research by Bennis and Nanus)

เบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus 1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยการศึกษากฎบัตรของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่ และมีผลวัดอยู่เสมอบรรดาผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐอีก 30 คน ผลการค้นคว้าพบว่าผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันหลายอย่าง และมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำโดยเสนาหา เบนนิสและนันัส จึงได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น ดังนี้

1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์การเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการวิจัยนี้พบว่าผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์การที่ตนรับผิดชอบ อยู่ในระดับน่าพอใจ ผู้นำส่วนใหญ่จะระบุพันธกิจขององค์การไว้อย่างชัดเจน ผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึก ค่านิยม ความยุติธรรม ความมุ่งมั่นแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการใช้วิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดใจผู้ตามนับว่ามี ความสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์ทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้ตาม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ทั้งยังช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การริเริ่มสิ่งใหม่และการมีอิสระในการคิดของผู้ตามทุกระดับ ซึ่งสามารถทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทำให้รู้ว่าสิ่งใดผิดหรือถูก สอดคล้องหรือขัดแย้งได้ชัดเจน

2) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust)

เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่บุคคลต่างๆในองค์การ ด้วยวิธีการเชิญชวน และสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ใช่ด้วยวิธีประกาศบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ อุปมา อุปมัย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆเพื่อให้วิสัยทัศน์น่าสนใจ ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์บ่อยๆในโอกาสต่างๆและทั่วถึงทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม จนกระทั่งเป็นกิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานและนโยบายขององค์การ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงขององค์การก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การให้มีวิสัยทัศน์

รวมอยู่ด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะต้องแสดงออกถึงความมั่นคงในคำพูดและการกระทำ เพราะหากผู้นำมีการเปลี่ยนจุดยืนบ่อยๆ และมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์กร จะทำลายความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำอย่างมาก ดังนั้น การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างมั่นคง สม่าเสมอ จะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning)

จุดเด่นที่ปรากฏในการวิจัยของเบนนิสและนาอันส ก็คือการพูดถึงความสำคัญของการเรียนรู้รายบุคคลและขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีการสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษากรณีพิเศษต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ ใช้วิธีการปฏิบัติโดยการทดลองเพื่อทดสอบผลผลิตและกระบวนการใหม่ ตลอดจนริเริ่มประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น และทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยยุกต์ (Yukl, 1998) ได้สรุปไว้ 9 ประเด็นสำคัญดังนี้

1) ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน และสามารถในการชี้ให้ผู้ตามเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น มีความรู้สึกเคารพในตนเอง และเกิดความรู้สึกร่วมในเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นจะต้องสามารถชี้ นำถึงการกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกในแต่ละคนขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรกับสมาชิก จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารซ้ำ เพื่อเน้นย้ำและกระตุ้นให้ผู้ตามระลึกถึง ไม่ว่าจะเป็นการกล่าวสุนทรพจน์หรือการบรรยายต่อที่ประชุมในงานพิธีการต่างๆ การตีพิมพ์ในเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์กร ในจดหมายสาส์นจากผู้บริหารถึงพนักงานแต่ละคนในวารสารหรือหนังสือพิมพ์

2) การอธิบายที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

ผู้นำจะต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และค่านิยมร่วมขององค์กรให้มีความสอดคล้องกัน โดยจะต้องมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติ ผู้นำจะต้องระบุสาระสำคัญในประเด็นและปัญหาหลัก เพื่อให้สามารถสื่อสารต่อสมาชิกให้เข้าใจ และแสดงให้เห็นว่าสามารถทำให้

เกิดขึ้นได้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน และรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเอง ซึ่งจะส่งผลที่ดีกว่าหลายอย่างตามมา

3) แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวก

ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมั่นใจทั้งในตนเอง และวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะสามารถบรรลุได้ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ และมั่นใจในตัวผู้นำ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตก็ตาม ผู้นำจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรม กริยาท่าทาง หรือการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในเชิงบวกมากกว่าการพูดถึงอุปสรรคและปัญหาที่เผชิญอยู่

4) แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม

ผู้นำที่ดีควรมีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตามของตน ไม่ว่าจะเป็นการพูดให้กำลังใจการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมองเห็นโอกาสสำเร็จในงาน โดยเฉพาะในภาวะที่ผู้ตามเกิดความท้อถอย ขาดความมั่นใจ ผู้นำจะต้องสามารถให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบเพื่อหาจุดเด่นตลอดจนสินทรัพย์และทรัพยากรต่างๆที่สามารถดึงออกมาใช้เพื่อช่วยทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ระบุข้อได้เปรียบที่มีเหนือคู่แข่ง และบอกให้สมาชิกทราบ ว่า โดยภาพรวมแล้วทีมของตนในขณะนี้มีความแข็งแกร่งกว่าทีมในอดีตที่เคยทำงานอย่างเดียวกันนี้สำเร็จมาก่อน จึงมั่นใจว่าครั้งนี้จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม

คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) ได้ให้คำแนะนำว่า งานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูง ก็ควรแบ่งแยกออกเป็นขั้น หรือขั้นตอนเล็กๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้น และไม่ยากมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้ทำงานซึ่งตนเห็นว่ามีโอกาสสำเร็จ หรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่มีความสูญเสียอะไรมากนัก แต่ถ้างานก้าวแรกประสบความสำเร็จได้ตามคาดแล้ว บุคคลเหล่านั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจตนเองมากขึ้น เกิดความท้าทาย อยากรับชัยชนะต่อในงานที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม โดยพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและทรัพยากรเพื่อให้ได้ความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

6) ขึ้นชมยินดีในความสำเร็จ

ผู้นำควรมีการเสริมแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามที่เพิ่มมากขึ้นในงาน หรือโครงการระยะยาว เมื่อเกิดความสำเร็จในระยะเริ่มแรก เพื่อรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ลดน้อยถอยลง เช่น การจัดกิจกรรมแบบเป็นทางการหรือแบบส่วนตัวก็ได้ เพื่อฉลองความสำเร็จหรือเมื่องานช่วงนั้นเสร็จสิ้นลง กิจกรรมฉลองดังกล่าวเป็นโอกาสที่ช่วยเพิ่มมุมมองด้านดี ช่วยสร้างความผูกพันและสร้างความเข้มแข็งของการเป็นทีมเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการแสดงออกว่าผู้นำและองค์การให้การยอมรับในผลงานและความสำเร็จของแต่ละคนที่มีบทบาทร่วมกันเป็นทีมงาน

7) ใช้การแสดง หรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำเสนอแก่นสำคัญ

ความเข้มแข็งของวิสัยทัศน์เกิดจากพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของผู้นำเมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้ตามสังเกตเห็นความเอาใจจริงเอาใจของผู้นำลดลง การผูกพันต่อวิสัยทัศน์ก็จะลดลงตามไปด้วย ตัวอย่าง เช่น วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพผลผลิตขององค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าผู้นำขาดการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อเรื่องคุณภาพแต่กลับสนใจเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือส่วนแบ่งด้านการตลาดหรือผลกำไร เป็นต้น

การใช้การแสดง (Dramatic) หรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์ สามารถช่วยในการย้ำแก่นสำคัญที่สำคัญได้ นอกจากนี้การกระทำของผู้นำสามารถเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้นำที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำ ทำให้มองเห็นเชิงสัญลักษณ์ของผู้เสียสละ เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามผู้นำไปด้วย

8) นำด้วยตัวอย่าง

หากผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และระเบียบต่างๆ ผู้นำก็ต้องปฏิบัติเช่นนั้นด้วย การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้นำนั้นต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติ จึงจะเกิดผลดี ผู้ตามก็จะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำ ทำให้เคารพ อยากปฏิบัติตาม และเลียนแบบอย่างผู้นำ ผู้บริษัทยกย่องให้จำนวนไม่น้อยที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างแก่ลูกน้อง โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ทำให้พนักงานเกิดความเห็นใจ ให้ความร่วมมือในการเสียสละแทนที่จะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆ ซึ่งการผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการก็จะเกิดขึ้น

9) มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

“การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ” ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Empower” นั้น เป็นส่วนสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ต้องมอบอำนาจความรับผิดชอบ และสามารถที่จะพิจารณาตัดสินใจในวิธีการในการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ หรือเลือกวิธีการที่ผู้ตามเห็นสมควรว่าเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเอง แทนการกำหนดจากผู้นำ

กรณีที่มีการขอคำแนะนำจากผู้ตาม ผู้นำอาจจะให้คำแนะนำโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกหรือคำตอบของปัญหาจากคำแนะนำของผู้นำ รวมถึงการสนับสนุนต่อการแก้ปัญหาต่างๆจากผู้ตามด้วย แม้ว่าวิธีการที่ผู้ตามใช้นั้นแตกต่างกับวิธีการของผู้นำก็ตาม

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เสนาะ ตีแยว (2544) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่ามี 2 ลักษณะ คือ

- ประการแรก วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ (Perception) โดยคนในองค์การในทุกระดับการทำงานจะรับรู้จากการมองเห็นและการได้ยินสิ่งต่างๆในองค์การที่เหมือนกัน จึงเกิดวัฒนธรรมการรับรู้ร่วมกัน

- ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อธิบายให้เห็นถึงลักษณะ (Descriptive term) ที่สมาชิกในองค์การเห็นหรือรับรู้ ไม่ใช่การประเมินลักษณะนั้นว่าดีหรือไม่ดี ผิดหรือถูก ไม่ได้ระบุว่าสมาชิกองค์การชอบหรือไม่ชอบอย่างไร

สมยศ นาวิการ (2540) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์การ ที่มาจากค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกในองค์การ”

เอ็ดการ์ ไชน์ (Schein, 1997) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นรูปแบบของสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่ใช้ร่วมกัน ที่ได้จากการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาของการปรับตัวภายนอกและการบูรณาการภายในต่อการทำงานและการพัฒนาในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมแก่สมาชิกให้มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ”

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี ความเชื่อความศรัทธาร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Moorhead & Griffin, 1995)

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น”

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นสิ่งที่ต่างๆที่ประกอบไปด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การ”

จากความหมายโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบที่สร้างสังคมของความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งกลายมาเป็นแบบแผนของพฤติกรรมของคนในองค์การให้สามารถอยู่ร่วมกันได้

ความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ลินดา สมอร์ซิช (Smircich, 1985; Smircich & Catas, 1987) ให้ความเห็นว่านิยามของวัฒนธรรมองค์การมีความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

1) แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งขององค์การ (Culture as a Variable)

เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่นอกเหนือจาก โครงสร้างองค์การ หรือเทคโนโลยี เป็นต้น มีผู้ก่อตั้งหรือผู้นำเป็นผู้

กำหนดวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากมีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความเป็นตัวตน เป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าสามารถที่จะควบคุมหรือจัดการได้

2) แนวทางที่เห็นว่าองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a Root Metaphor)

เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจ ของคนกลุ่มหนึ่ง และไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กร แต่ตัวองค์กรทั้งหมดคือวัฒนธรรมหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรทุกคน เป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร จึงมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์กรอื่น และเนื่องจากเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดภายในใจของคน ไม่มีรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นสิ่งที่เชื่อมสมาชิกขององค์กรให้รวมกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้องค์กรรวมตัวอย่างหลวมๆ ของคนที่มาทำงานด้วยกันอย่างไม่มีจุดหมาย เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกที่เกิดจากองค์กรที่เป็นสังคมมนุษย์ ไม่ใช่จากการกำหนดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหารหรืออำนาจทางการบริหาร ซึ่งลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1) **ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective)** หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้สิ่งที่มีสามารถอยู่รวมกัน (Social entity) ซึ่งเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์กรเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินต่อไปได้ องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่ร่วมกันได้ยาก

2) **การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged)** คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองและช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้ และมักจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องคุ้มครองวัฒนธรรมของตนเองคนยินดีต่อสู้เพื่อปกป้องวัฒนธรรมของตนเอง และถ้าจะถามว่าทำไมจึงทำเช่นนั้นในการปกป้องค่านิยมหรือความเชื่อเช่นนั้น ก็ปฏิเสธที่จะให้เหตุผล วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผล

3) **การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based)** การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนาน จะเชื่อมให้คนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ผู้ที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกัน จะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยั่งยืนสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจกัน และความจงรักภักดี นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรม

4) **การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic)** แม้ว่าจะยอมรับกันว่าการกระทำดังกล่าวคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยคก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไปในที่สุด สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาก็สามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้

5) **การเคลื่อนไหว (Dynamic)** สิ่งต่างๆภายในองค์การนั้นมีการเปลี่ยนแปลง และเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆจาก ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และให้เกิดความมั่นคงตามมา

6) **การยึดติดที่เลือนราง (Inherently Fuzzy)** วัฒนธรรมไม่ใช่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ชัดเจน บางวัฒนธรรมจะมองไม่เห็นหากไม่มีสถานการณ์เกิดขึ้น ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในทำความเข้าใจและผูกพันไปกับวัฒนธรรมองค์การ ว่าแท้จริงแล้วแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การนั้นคืออะไร

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ (Source of Culture)

วัฒนธรรมองค์การมีที่มาจาก 2 ระดับคือ เป็นวัฒนธรรมที่มองเห็นได้หรือสังเกตได้ และเป็นวัฒนธรรมที่เป็นแก่นหรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น การมักจะสะท้อนจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือภารกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การ ที่ได้คาดคะเนและจินตนาการ ไว้ตั้งแต่แรกก่อตั้งองค์การ เมื่อองค์การได้พัฒนาต่อมา ผู้บริหารก็จะสืบสานวิสัยทัศน์และภารกิจให้กับผู้ตามภายในองค์การ จนกลายมาเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การนั้น โดยผู้ตามหรือพนักงานขององค์การสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของตนได้จาก

- **เรื่องราว (Stories)** ความเป็นมาของผู้ก่อตั้งและประวัติองค์การ การแก้ไขปัญหา ที่ผ่านมา ความสำเร็จ ความล้มเหลว และพัฒนาการช่วงต่างๆ ขององค์การ

- **พิธีการ (Rituals)** ที่จัดขึ้นเพื่อแสดงผลสำเร็จขององค์การ เพื่อเน้นย้ำคุณค่า ความเชื่อ และเป้าหมายขององค์การ เช่น วันก่อตั้งองค์การ วันเฉลิมฉลองความสำเร็จต่างๆ ของพนักงานหรือขององค์การ การประกาศยกย่องพนักงานตัวอย่าง การมอบรางวัลตอบแทนแก่พนักงานดีเด่นให้เห็นและย้ำวัฒนธรรมที่เน้นผลงานพนักงาน เป็นต้น

- **สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols)** หมายถึงสิ่งของ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่สื่อไปยังบุคคลอื่น เช่น การจัดสถานที่ทำงาน การแต่งกาย สีส้น เครื่องใช้สำนักงาน สวัสดิการ สิทธิพิเศษต่างๆ ที่จัดสรรประจำตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์การนั้นทั้งในสายตาและการรับรู้ของพนักงานและคนภายนอกองค์การ

- **ภาษา (Language)** องค์การต่างๆ อาจบัญญัติศัพท์เฉพาะหรือมีคำขวัญ (Slogan) ที่แสดงคุณค่าหรือค่านิยมที่องค์การยึดถือ หรือต้องการให้พนักงานยึดถือ เช่น คำขวัญที่มุ่งให้มีความอดทน ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ สามัคคี ฯลฯ

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อผู้บริหาร (Culture Affects Managers)

การตัดสินใจดำเนินงาน หรือการกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์กร ต่างๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่มากนักน้อย ในทุกหน้าที่การจัดการ เช่น

- **การวางแผน (Planning)** การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการต่างๆภายในองค์กร ที่คำนึงถึงความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมต่างๆทั้งภายนอกและภายใน ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร
- **การจัดองค์กร (Organizing)** เป็นการจัดแบ่งสายการบังคับบัญชา การรวมหรือกระจายอำนาจหน้าที่ การประเมินผลงาน สวัสดิการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา ล้วนกระทบต่อการบริหารหน่วยงาน และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
- **การนำ (Leading)** การเลือกใช้รูปแบบผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็วิธีการสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร รวมทั้งการจะปรับบุคลิกภาพของพนักงานมนุษย์สัมพันธ์ ให้สอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่เพื่อให้้องค์กรสามารถต่อสู้แข่งขันกับธุรกิจคู่แข่งได้
- **การควบคุม (Controlling)** การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานควรทำแบบใด ใช้เครื่องมืออะไรในอดีต และจะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization)

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ์ (2540) ได้สรุปความคิดเห็นของนักวิชาการเรื่องการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรออกเป็น 2 ทาง

- 1) เป็นการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองขององค์กร โดยที่ความพยายามปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆให้แก่ผู้ตามหรือพนักงาน และชี้แนะชักจูงให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของผู้ตามหรือพนักงาน ในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆด้วยตนเอง

เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญมากวิธีหนึ่ง สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ์ (2540) จึงได้เสนอถึงลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้

ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

- เป็นความพยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีปฏิบัติบางประการ ให้ให้ผู้ตามสามารถที่จะทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการเป็นที่ยอมรับของผู้นำหรือหัวหน้างาน รวมทั้งผู้ร่วมงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกยอมรับในบทบาทของการเป็นสมาชิกในองค์กร และ

ปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้ ทั้งนี้จะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานคงอยู่ต่อไปด้วย

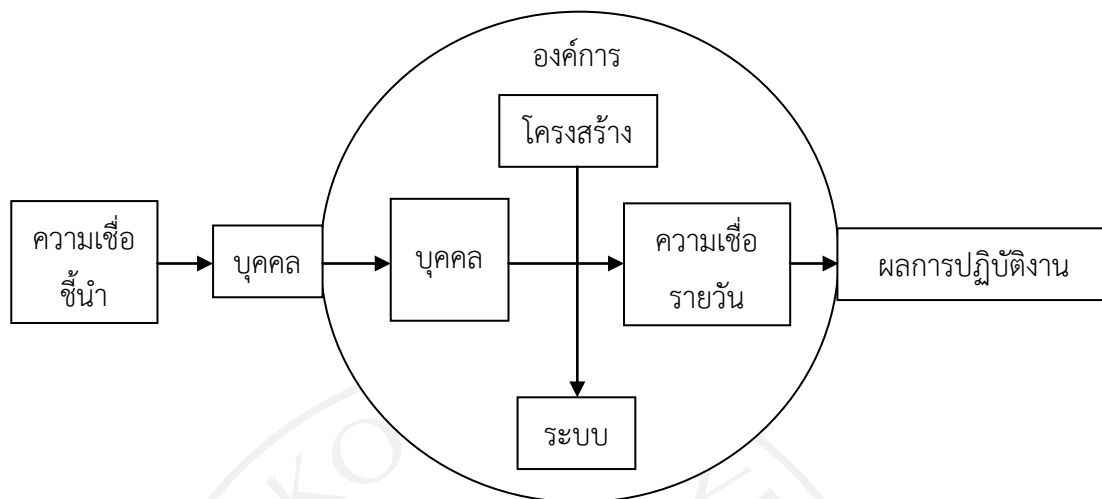
- **เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของพนักงาน** ทั้งในเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานหรือผู้ร่วมงาน ซึ่งการเรียนรู้ทางสังคมนี้นี้มักจะเกิดจากการที่พวกเขาได้มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

- **เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ** การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้กับพนักงานแบบที่เป็นทางการที่บริษัทส่วนใหญ่ทำ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงานสร้างความประทับใจและจูงใจให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง ส่วนแบบไม่เป็นทางการเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่มีผลช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์การได้ดีกว่าแบบที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้บรรทัดฐานการทำงานขององค์การจากเพื่อร่วมงานด้วยกันเอง หรือการติดต่อสัมพันธ์โดยตรงกับคนผู้อื่นในหน่วยงานหรือองค์การนั่นเอง

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเดวิส

Davis (1984) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ลักษณะคือ ความเชื่อชั้นนำ (Guiding Beliefs) ซึ่งเป็นความเชื่อหลักสำคัญขององค์การ ที่กำหนดโดยผู้นำองค์การ (ระดับกลยุทธ์) และความเชื่อรายวัน (Daily Beliefs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำทุกวัน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นผู้กำหนด (ระดับปฏิบัติ) เดวิสได้กำหนดตัวแบบในการจัดการวัฒนธรรมองค์การด้วยตัวแปรต่างๆ คือ ความเชื่อชั้นนำ กลยุทธ์ บุคคล โครงสร้าง ระบบ ความเชื่อรายวัน และผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2: ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์การของเดวิส



ที่มา: Fillmore, W. J. (1990). *A pragmatic framework for understanding and managing corporate culture*. Unpublished doctoral dissertation, The Union Institute, United States.

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

เดนิสัน (Denison, 1990) ได้ทำการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์การและความมีประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งวิธีการตรวจสอบของการวัดประสิทธิผล โดยอธิบายอยู่ในลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์การที่มีประสิทธิผล 4 ประการ ดังนี้

- **การมีส่วนร่วม (Involvement)** องค์การที่มีประสิทธิผลช่วยให้คนในองค์การจัดระเบียบและพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในการได้ตัดสินใจที่จะมีผลต่อการทำงานของพวกเขาที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

- **ความมั่นคง (Consistency)** องค์การที่มีประสิทธิผลมักจะมีวัฒนธรรม "ที่แข็งแกร่ง" ที่สอดคล้องกันทั้งในเรื่องของการประสานงานและการรวมกัน บรรทัดฐานการปฏิบัติที่ได้รับการปลูกฝังค่านิยม โดยที่ผู้นำและผู้ตามสามารถจะบรรลุเป้าหมายแม้จะมีมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งการรวมกันนี้จะทำให้เกิดความมั่นคงและการบูรณาการภายในองค์การ

- **การปรับตัว (Adaptability)** ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น องค์การที่ยอมรับในความเสี่ยง เรียนรู้จากความผิดพลาด และสามารถปรับตัวได้จากแรงกดดันของลูกค้า แล้วนำประสบการณ์เหล่านั้นมาสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

- **หน้าที่/ภารกิจ (Mission)** องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องรับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์ ทิศทาง การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์แห่งอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ส่วนนี้ ส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของ องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผลตามที่ต้องการได้ ผู้บริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนโดยการประเมินสภาพและความเหมาะสมของวัฒนธรรม องค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้ตาม (Style of Followership)

เคลลี (Kelley, 1992) ได้จัดแบ่งประเภทภาวะผู้ตาม โดยใช้เกณฑ์จาก 2 มิติและจัดสัมพันธ์ กันจนเกิดเป็นภาวะผู้ตาม 5 แบบ ดังนี้

1) ผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated Follower)

ผู้ตามแบบนี้มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passive) แต่มีความอิสระ (Independent) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Critical thinking) สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งมี ประสิทธิภาพและผ่านอุปสรรคต่างๆมาก่อน ซึ่งผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่างอิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมในการแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนมองเห็นแต่อย่างใด

2) ผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist Follower)

เป็นผู้ตามแบบ “ครับผม” (Yes people) มีความกระตือรือร้นในงานขององค์กร แต่ทำงานโดยขาดทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ พยายามหลีกเลี่ยงต่อความขัดแย้ง ยินยอมทำตาม คำสั่ง และเต็มใจเข้าร่วมโดยไม่ได้พิจารณาถึงลักษณะของงาน และผลที่ตามมาจากการทำตามคำสั่ง ผู้ตามแบบปรับตามเป็นผลที่เกิดจากระบบบริหารแบบเผด็จการที่เข้มงวดในเรื่องกฎระเบียบ เกิด สภาวะแรงกดดันกับผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามที่มีประสิทธิผลค่อยๆกลายเป็นผู้ตามแบบปรับตาม ที่มักจะ ต้องพึ่งพาอาศัยแรงดลใจจากผู้นำ

3) ผู้ตามแบบทำงานเอาตัวรอด (Pragmatic Survivor Follower)

เป็นแบบภาวะผู้ตามที่จะเลือกรูปแบบของผู้ตามที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ว่าแบบผู้ ตามใดที่จะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด มักทำงานแบบประคองตัวและ เป็นงานระยะสั้นที่เสี่ยงต่อการผิดพลาดน้อย แต่สร้างความพอใจแก่คนที่เกี่ยวข้องมากกว่าเป็นการ วางพื้นฐานที่ดีให้แก่งานในระยะยาวต่อไปขององค์กร

4) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive Follower)

เป็นผู้ตามที่ขาดทั้งความเป็นอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่น เคลลี เรียกผู้ตามแบบนี้ว่า “แกะ” (Sheep) เพราะไม่ชอบการรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องคอยติดตามตรวจสอบผลอย่างใกล้ชิด หากจะให้ทำต่อต้องบอกหรือสิ่งใหม่ ผู้ตามแบบนี้จะปล่อยให้งานการใช้ความคิดเป็นภาระของผู้นำฝ่ายเดียวเท่านั้น ซึ่งการที่ผู้ตามมีพฤติกรรมเช่นนี้ เป็นผลมาจากการที่ผู้นำใช้วิธีการควบคุมมากเกินไป และใช้การลงโทษเมื่อผู้ตามทำผิด (Kelley, 1992)

5) ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective Follower)

เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (Self-management) ใส่ใจและความเต็มใจต่อการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ให้ความสำคัญของเรื่องส่วนรวมมากกว่าเรื่องส่วนตัว มีความสามารถในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลกระทบในเชิงบวก สิ่งเหล่านี้ของผู้นำแบบมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

คุณลักษณะของผู้ตาม (The Qualities of Follower)

เคลลี (Kelley, 1992) ได้สรุปคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) สามารถบริหารจัดการตนเองได้ดี (Self-management)

สามารถควบคุมตนเอง มีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถทำงานได้ดี สามารถให้ผู้นำรู้สึกไว้วางที่จะมอบหมายความรับผิดชอบให้ โดยที่รู้จักประมาณศักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำแบบมีประสิทธิภาพจะมีความเป็นอิสระ ดังนั้นอาจมีแนวโน้มในการแสดงออกอย่างเปิดเผย แม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม และจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งกับผู้นำได้ สิ่งที่ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้ดีที่สุด คือ การปกป้องดูแลตนเอง ลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นลง แต่ต้องระวังมิให้ตนเองถูกทำลายคุณค่าลง

2) ความผูกพัน (Commitment)

ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงผู้ร่วมเสี่ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรก็ตามที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพันหรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจ ผู้ตามแบบนี้จะถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนแปลงใหม่ ก็ใช้วิธีใช้ข้อบายให้เกิดการเปลี่ยนผู้นำเกิดขึ้นก็ได้ ซึ่งความผูกพันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในแง่ดีคือ ความผูกพันเป็นสิ่งที่แพร่ขยายจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้ เพราะทุกคนต่างอยากทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีทั้งชีวิตและ

จิตใจให้แก่งาน ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มสูงและสามารถดึงดูดคนที่อยู่นอกกลุ่มนอกทางหลัมาร่วม ผูกพัน ส่งผลให้งานบรรลุผลไปได้ตามเป้าหมาย ผลพลอยได้ของผู้นำจากความผูกพันก็คือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจ การเพิ่มพลัง และความจงรักภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือ หากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช้เป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้ จะประสบความสำเร็จและอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้

3) เสริมสร้างศักยภาพและทุ่มเทตน (Competence and Focus)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่เป็นปกติจะมีมาตรฐานการทำงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กรและมีมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตน สามารถที่จะเห็นจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองได้ดี อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไหร่การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบ “บังคับป้อน” (Force-fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนาจะไม่ยอมไป จึงทำให้ความสามารถและทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลง บุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ

4) ความกล้า (Courage)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) ซื่อสัตย์ และมี ความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้จะวางตนในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่างๆที่ไว้วางใจได้ เป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบและให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่มีรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตน และพร้อมที่จะยืนหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว

จากคุณลักษณะการมองปัญหาได้ลึกซึ้ง การเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมาและไม่ขลาดกลัวของผู้ตามที่มีประสิทธิผล ส่งผลให้ผู้นำและเพื่อนร่วมงานอื่นๆต้องซื่อสัตย์และเปิดเผย โปร่งใสตามไปด้วย ดังนั้นหากมองอีกแง่มุมที่ตรงกันข้าม แน่ใจที่สุดว่าผู้ตามแบบนี้จะสร้างปัญหา ยุ่งยากใจอย่างมากให้แก่ผู้นำที่มีปัญหาด้านจริยธรรม เนื่องจากความกล้าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล จึงขอแยกกล่าวผลการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ต่อไป

ความกล้าของผู้ตาม (The Courageous Followers)

ความกล้า (Courage) เป็นคุณลักษณะที่พบได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผลเหมือนกัน ซึ่งได้แก่ ความกล้าต่อความเสี่ยง ความกล้าที่จะท้าทายต่ออำนาจเหนือตน และความกล้าที่จะยืนยันว่าความคิดของตนทัดเทียมหรือเหนือกว่าผู้บังคับบัญชา การมีความกล้าเหล่านี้ คือ คุณลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต (Gardner, 1995)

บทบาทของผู้ตามที่ต้องอาศัยความกล้า (Chaleff, 1995)

1) ความกล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบ (Courage to Assume Responsibility)

ผู้ตามที่มีความกล้าด้านนี้เกิดความรู้สึกสำนึกในความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนที่มีผลต่อองค์กร ในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้ที่มีความกล้า จะพยายามริเริ่มโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ได้ใช้ความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่ตนมีอยู่ให้บังเกิดผลดีต่อองค์กรได้มากที่สุด

2) ความกล้าในการช่วยเหลือรับใช้ (Courage to Serve)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะสามารถมองออกถึงความต้องการขององค์กร และจะแสดงออกอย่างกระตือรือร้นที่จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือตอบสนองความต้องการนั้น เช่นการใช้จุดเด่นของตนในการช่วยสนับสนุนต่อการตัดสินใจของผู้นำ และสร้างผลงานในส่วนที่จะช่วยเสริมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้นำ ด้วยความกล้าหาญในการรับใช้ช่วยเหลือผู้อื่นเหนือตนเองดังกล่าว ทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรด้วยความใส่ใจกระตือรือร้น และผูกพันห่วงใยต่องานไม่แตกต่างไปจากผู้นำแต่อย่างใด

3) ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to Challenge)

ผู้ตามที่มีความกล้าที่จะแสดงจุดยืนที่มั่นคงของตน กล้าที่จะคัดค้านการกระทำหรือการตัดสินใจที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวม หรือขัดต่อหลักคุณธรรม จริยธรรม โดยไม่กลัวผลที่ตามมาจากการท้าทายดังกล่าว แม้จะเป็นการเสี่ยงแต่ก็คุ้มค่าที่จะได้รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและได้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงานอื่นที่มุ่งรับใช้องค์กรเช่นกัน

4) ความกล้าในการเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Courage to Participate in Transformation)

ผู้ตามที่มีความกล้าจะมีทัศนคติต่อการต่อสู้ดิ้นรนในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ และก่อผลดีต่อส่วนรวมในระยะยาว ว่าเป็นประสบการณ์ร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ต้องร่วมมือกัน กล้าที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำและองค์กร แม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นระหว่างการปฏิรูปองค์กรก็ตาม

5) ความกล้าที่จะไปจากองค์กร (Courage to Leave)

เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นแก่องค์กร ก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย เมื่อผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าค่าของตนมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือองค์กร ดังนั้นเมื่อเผชิญความขัดแย้งที่ผู้นำไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่เป็นประโยชน์ขององค์กรเท่าที่ควร ผู้ตามเช่นนี้จะตัดสินใจว่าจะพ้นไปจากองค์กรด้วยความกล้า

กลยุทธ์ผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Strategies for Effective Followership)

เดฟท์ (Draft, 1999) ได้เสนอกกลยุทธ์ผู้ตามที่มีประสิทธิผลที่สามารถใช้ในการเกิดอิทธิพลต่อผู้นำของตน 4 ประการ ดังนี้

1) การเป็นแหล่งวิทยาการแก่ผู้นำ (Be a Resource for the Leader)

ผู้ตามที่มีจุดยืนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ จะสามารถเป็นแรงสนับสนุนให้กับผู้นำเพื่อให้ดำเนินงานขององค์การให้บรรลุกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถที่จะเสนอแนวคิด ความเชื่อ ความต้องการให้กับผู้นำได้เข้าใจ เพื่อนำไปปรับใช้พัฒนาองค์การ ทั้งนี้ผู้ตามจะต้องมีความเข้าใจในจุดยืนของผู้นำ รวมทั้งเป้าหมายความต้องการ และข้อจำกัดด้านอุปสรรคของผู้นำเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือต่อกัน

2) การช่วยเหลือผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดี (Help the Leader Be a Good Leader)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลที่สามารถช่วยผู้นำให้เป็นผู้นำที่ดี ด้วยการสร้างความรู้สึกให้ผู้นำว่าตนเป็นที่ยอมรับนับถือ จากการขอคำแนะนำของผู้ตาม และตัวผู้นำเองก็สามารถแนะนำผู้ตามได้ตามที่ร้องขอ ซึ่งจะทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนจากการวิพากษ์วิจารณ์ในทางเสียหาย มาเป็นการให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ตามแทน

3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำ (Building a Relationship with the Leader)

ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ภาพอย่างแท้จริงกับผู้นำของตนได้ โดยการพัฒนาความไว้วางใจและการพูดด้วยความจริงใจต่อกันบนพื้นฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำนั้น ผู้ตามควรทำให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความหมายต่อองค์การ โดยให้ความสัมพันธ์ภาพที่ดีนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความนับถือต่อกันมากกว่าด้วยอำนาจหรือเกิดจากภาวะจำยอม

4) การมองผู้นำตามความเป็นจริง (View the Leader Realistically)

การมองผู้นำตามความเป็นจริง หมายถึง การลบภาพในอุดมคติของผู้นำออกจากความรู้สึกนึกคิดในใจของผู้ตาม ผู้ตามต้องพิจารณาว่าตนอ่านผู้นำของตนได้ถูกต้องเพียงใด ต้องยอมรับความจริงว่าผู้นำเป็นปุถุชนธรรมดา ที่สามารถผิดพลาดและล้มเหลวได้เช่นกัน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสอง

ในทำนองเดียวกัน ผู้ตามที่มีประสิทธิผลก็ควรนำเสนอภาพลักษณะตนเองตามที่เป็นจริงต่อผู้อื่นเช่นกัน ไม่ควรปกปิดจุดอ่อนหรือซ่อนเร้นข้อผิดพลาดของตน และที่สำคัญคือต้องไม่วิจารณ์ผู้นำของตนกับผู้อื่น การปิดบังซ่อนเร้นตนเองเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของผู้ตามแบบรับตาม (Conformist follower) และผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive follower) ส่วนการวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำต่อผู้อื่น จะทำให้เกิดจะทำให้เกิดความห่างเหินขึ้น และนำไปสู่การสร้างมโนทัศน์ของตนเองว่าเป็นผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated follower) ในที่สุด

แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ยุกส์ (Yukl, 1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติที่เป็นแนวคิดในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆตามเกณฑ์ของคาเลฟฟ์ (Chaleff, 1995) ดังนี้

1) ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (Find Out What You Are Expected to Do) การที่ผู้ตามจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพนั้น ผู้ตามจะต้องทราบถึงบทบาทที่แท้จริงของตน หากผู้ตามยังไม่สามารถทราบถึงความคาดหวังว่าจะทำอะไร ก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนเองได้เต็มศักยภาพและได้รับความเชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนทำงานหนัก แต่อาจเป็นการทำงานผิดหรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้

2) เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (Taking Initiative to Deal with Problems) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน สามารถที่จะชี้ปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชัดเจน และเสนอแนะวิธีการต่างๆที่สามารถใช้แก้ปัญหานั้น หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ลงมือเข้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง วิธีการที่มักได้รับการสนับสนุนในการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการก็คือ การเสนอตนเข้าทดลองโครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่างๆที่เป็นทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบผล แม้การเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงมากขึ้นก็ตาม แต่ถ้าประสบความสำเร็จบังเกิดผลดีก็เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นผู้ตามยิ่งขึ้น

3) ให้ผู้นำได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (Keep Boss Informed About Your Decision) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหานั้น ความรับผิดชอบต่างๆของผู้ตาม จำเป็นที่จะต้องให้ผู้นำรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ หากผู้นำทราบผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ผู้นำจะมีความรู้สึกว่าคุณมองว่าไร้ความสามารถ ไม่เอาใจในงาน ทำให้ไม่ทราบความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ตามควรมีการรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะกระบวนการที่มีความซับซ้อนก็ควรกลับมาปรึกษาหารือกับผู้นำเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่ ดังนั้น การหาความเหมาะสมในเรื่องนี้ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและนับถือต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ

4) ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่แจ้งกับผู้นำให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (Verify the Accuracy of Information You Give to the Boss) ผู้ตามมีหน้าที่ในการตรวจสอบข้อมูลที่สำคัญให้ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ เพื่อส่งมอบให้กับผู้นำไปใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ซึ่งหากผู้ตามตรวจพบความผิดพลาด ผู้ตามควรที่จะทำการรายงานความผิดพลาดให้กับผู้นำทันที เพื่อให้ทันต่อการแก้ไข ความรอบคอบของผู้ตามในการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลที่ต้องส่งมอบให้กับผู้นำนั้น จะทำให้ผู้นำรู้สึกไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะสามารถส่งมอบข้อมูลที่ถูกต้อง ที่จะไม่ทำให้เกิดการเสียเวลาหรือเสียผลประโยชน์จากข้อมูลที่ผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

5) กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา (Encourage the Boss to Provide Honest Feedback) การร้องขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำ อาจสร้างความไม่สะดวกใจให้กับผู้นำในการพูดถึงจุดอ่อนของผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม ดังนั้นผู้ตามอาจขอร้องให้ผู้นำช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตน หรืออาจถามว่า ถ้าจะทำให้งานมีผลดีเพิ่มขึ้นควรทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น

6) ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Support Leader Efforts to Make Necessary Changes) ผู้ตามสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการเข้ามาเป็นฝ่ายสนับสนุน เสนอแนะข้อคิดเห็น หรือแนวทางการแก้ปัญหาที่ตนคิดว่าเป็นผลดีต่อองค์การกับผู้นำ เข้ามาเป็นแรงเสริมคอยกระตุ้นผู้นำให้สามารถเอาชนะต่อแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ช่วยลดความวิตกกังวลของผู้นำต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการแบ่งเบาภาระบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่ทำได้และมีความหมาย

7) แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (Show Appreciation and Provide Recognition When Appropriate) วิธีการแสดงการสนับสนุนผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้ตามควรฝึกฝน เพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ แต่ทุกอย่างต้องแสดงออกด้วยความจริงใจเสมอ จึงจะช่วยเสริมสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำในการให้ความช่วยเหลือ หรือแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จ ช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ขององค์การ ให้หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์การ

8) กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (Challenge Flawed Plans and Proposals Made by Leaders) สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้แก่ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้นำ แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำ เห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น ต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้นำมีความบกพร่องหรือลดความน่าเชื่อถือของผู้นำลง ดังนั้นนอกจากการมีความสามารถและศิลปะแล้วเรื่องกาลเทศะก็นับว่าสำคัญที่ผู้ตามพึงระวังอีกด้วย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนีย์ คำรณฤทธิศร (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน กับ การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชน เขต 11 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานโรงพยาบาลชุมชนจำนวน 191 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ได้แก่ไคสแควร์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสถิติถดถอยพหุแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 56.5 ประเมินภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงร้อยละ 81.2 ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 60.7 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ขนาดโรงพยาบาล อายุ อายุราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่สามารถอธิบายการปฏิบัติงานพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อายุ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถร่วมกันอธิบายการปฏิบัติงานของหัวหน้างานได้ร้อยละ 45.0 ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นโดยหัวหน้างานควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานควรสนับสนุนและจัดหาเอกสาร ตำราวิชาการ และวารสารเกี่ยวกับงานวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หัวหน้างานนำผลการวิจัยใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชนควรพิจารณาประสบการณ์ในการทำงานร่วมด้วย

สาธิต บุบผาสี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา: กรมสรรพาวุธทหารอากาศ” มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของข้าราชการกรมสรรพาวุธทหารอากาศ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,779 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 231 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 91 คน มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. สถานภาพสมรส อายุราชการอยู่ในช่วง 11 - 20 ปี และส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,001 - 20,000 บาท ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การ ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์สูง ($r = .542$) ปานกลาง ($r = .431$) และต่ำ ($r = .126$) ตามลำดับ

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา สถานศึกษาขนาดกลางในเขตอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2533 จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการศึกษาขนาดกลางโดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล วัตถุประสงค์ในการศึกษา 4 ประการ ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดสถานีตำรวจนครบาล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานีตำรวจนครบาล โดยรวมมีระดับประสิทธิผลที่อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพในระดับค่อนข้างสูงมีอยู่ 1 ด้านคือ ด้านตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ส่วนด้านที่มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง มี 3 ด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านตัวแบบกระบวนการภายใน ด้านตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ และด้านตัวแบบระบบเปิด 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจนครบาล พบว่า ความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดสถานีตำรวจนครบาลพบว่า มีเพียงหนึ่งด้านที่ความคิดเห็นระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และความคิดเห็นระดับปานกลาง มีอยู่ด้วยกัน 3 ด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของสถานีตำรวจนครบาลพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการอธิบายและทำนาย ประสิทธิภาพของสถานีตำรวจนครบาลด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การพบว่า เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐานจะพบว่า ตัวแปรต้นสามตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในการทำนายตัวแปรตาม โดยมีอิทธิพลในการทำนายดังนี้ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ และพบว่าตัวแปรต้นหนึ่งตัวที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การมากที่สุด และเป็นอิทธิพลเชิงบวก รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพซึ่งเป็นอิทธิพลเชิงบวกเช่นกัน และพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (คือพิจารณาตัวแปรต้นทั้งหมดพร้อมกัน) สามารถอธิบายประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานในสถานีตำรวจนครบาลได้ 72.80% ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน ที่ว่าตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกัน

ศรีสมพร รอดศิริ (2551) ได้ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบ สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐาน t-test และ F-test ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และความคิดเห็นด้านเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และข้อมูลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ใบขออนุญาตเก็บข้อมูล

3.1.1.2 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-------------------|---|
| 1) เพศ | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 2) อายุ | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale) |
| 3) สถานภาพ | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 4) ระดับการศึกษา | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 5) รายได้ต่อเดือน | ระดับการวัดตัวแปรแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 6) อายุการทำงาน | ระดับการวัดตัวแปรแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale) |

3.1.1.3 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความความคิดเห็นที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1
ระดับความความคิดเห็นน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
ระดับความความคิดเห็นปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
ระดับความความคิดเห็นมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
ระดับความความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดเป็นช่วงคะแนนดังนี้

เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80
เห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60
เห็นด้วยปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40
เห็นด้วยมาก	มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20
เห็นด้วยมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00

3.1.1.4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การ

ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความความคิดเห็นที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1
ระดับความความคิดเห็นน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 2
ระดับความความคิดเห็นปานกลาง	มีค่าคะแนนเป็น 3
ระดับความความคิดเห็นมาก	มีค่าคะแนนเป็น 4
ระดับความความคิดเห็นมากที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดเป็นช่วงคะแนนดังนี้

เห็นด้วยน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80
เห็นด้วยน้อย	มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60

เห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40

เห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20

เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00

3.1.1.5 ข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม ข้อ 5 โดยมีระดับการวัดตัวแปรแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

ระดับความความคิดเห็นที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1

ระดับความความคิดเห็นน้อย มีค่าคะแนนเป็น 2

ระดับความความคิดเห็นปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3

ระดับความความคิดเห็นมาก มีค่าคะแนนเป็น 4

ระดับความความคิดเห็นมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดเป็นช่วงคะแนนดังนี้

เห็นด้วยน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1.00 - 1.80

เห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเป็น 1.81 - 2.60

เห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61 - 3.40

เห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41 - 4.20

เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21 - 5.00

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟา (Cronbach's Alpha Analysis

Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.963 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีพนักงานบริษัทเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นย่านธุรกิจที่มีบริษัทเอกชนที่หลากหลาย

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก หรือ Infinity ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับ ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม จากพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ไม่ติดภารกิจใดๆ

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 1 วัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

3.4.2 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบาร์มี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

3.4.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบไปด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

3.5 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe)

3.5.2.2 สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3.5.2.3 สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe)

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานทั้ง 2 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.1.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	154	38.5

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ): ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	246	61.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามเป็นเพศหญิงจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 เพศชายจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5

4.1.2 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	88	22.0
25 – 30 ปี	133	33.3
31 – 35 ปี	64	16.0
36 – 40 ปี	46	11.5
41 – 45 ปี	37	9.3
มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป	32	8.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีอายุ 25-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0 อายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.0 อายุ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.5 อายุ 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 ส่วนอายุที่น้อยที่สุด ได้แก่ อายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.0

4.1.3 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพ

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านสถานภาพ ปรากฏผลดังตารางที่

4.3

ตารางที่ 4.3: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ในด้านสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	274	68.5
สมรส	113	28.3
หย่าร้าง/หม้าย	13	3.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 28.3 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 3.3

4.1.4 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ในด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	14.3
ปริญญาตรี	295	73.8

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ): ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
สูงกว่าปริญญาตรี	48	12.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 14.3 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 12.0

4.1.5 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านรายได้ต่อเดือน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	59	14.8
10,000 – 20,000 บาท	191	47.8
20,001 – 30,000 บาท	71	17.8
มากกว่า 30,000 บาท	79	19.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.8 รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.8 และมีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.8

4.1.6 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุการทำงาน

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุการทำงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: ตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	105	26.3
3 – 5 ปี	98	24.5
6 – 10 ปี	93	23.3
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	104	26.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ที่คัดเลือกให้มาทำแบบสอบถามมีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคือมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 และมีอายุการทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3

4.1.7 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการสร้างบารมีโดยรวม	4.26	0.55	เห็นด้วยมากที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.33	0.57	เห็นด้วยมากที่สุด
2. เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้	4.31	0.66	เห็นด้วยมากที่สุด
3. ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด	4.10	0.85	เห็นด้วยมาก
4. ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.24	0.78	เห็นด้วยมากที่สุด
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	4.22	0.73	เห็นด้วยมากที่สุด
6. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง	4.34	0.71	เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 4.10 – 4.34 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้ ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ที่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ($\bar{x} = 4.34$) ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.33$) เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ ($\bar{x} = 4.31$) ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.24$) และผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ($\bar{x} = 4.22$) นอกจากนี้ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ

สร้างบารมี ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด ($\bar{x} = 4.10$)

4.1.8 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม	4.30	0.57	เห็นด้วยมากที่สุด
1. ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.25	0.66	เห็นด้วยมากที่สุด
2. ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภูมิใจ	4.34	0.66	เห็นด้วยมากที่สุด
3. ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	4.31	0.68	เห็นด้วยมากที่สุด
4. ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.36	0.69	เห็นด้วยมากที่สุด
5. ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.24	0.75	เห็นด้วยมากที่สุด
6. ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่ามีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้	4.34	0.69	เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง

4.24 – 4.36 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ($\bar{x} = 4.36$) ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภูมิใจ ($\bar{x} = 4.34$) ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่าคุณมีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ ($\bar{x} = 4.34$) ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.31$) ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{x} = 4.25$) และผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ ($\bar{x} = 4.24$)

4.1.9 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวม	4.22	0.56	เห็นด้วยมากที่สุด
1. ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.06	0.68	เห็นด้วยมาก
2. ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม	4.33	0.72	เห็นด้วยมากที่สุด
3. ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.06	0.81	เห็นด้วยมาก

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4. ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่	4.03	0.69	เห็นด้วยมาก
5. ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.40	0.65	เห็นด้วยมากที่สุด
6. ผู้นำแสดงการยอมรับ และชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.43	0.64	เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 4.03 – 4.43 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำแสดงการยอมรับ และชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ($\bar{x} = 4.43$) ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 4.40$) และผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม ($\bar{x} = 4.33$)

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ($\bar{x} = 4.06$) ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 4.06$) และผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้บุคลากรได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่ ($\bar{x} = 4.03$)

4.1.10 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ปรากฏผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลโดยรวม	4.05	0.61	เห็นด้วยมาก
1. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านประดิษฐ์คิดค้น หรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	3.87	0.75	เห็นด้วยมาก
2. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในการทำงานของท่าน	4.18	0.69	เห็นด้วยมาก
3. ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงานได้อย่างเสรี	4.01	0.79	เห็นด้วยมาก
4. ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่ โดยสามารถบริหารเวลาในการทำงานด้วยตัวท่านเอง	4.13	0.80	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 3.87 – 4.18 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในการทำงานของท่าน ($\bar{x} = 4.18$) ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่ โดยสามารถบริหารเวลาในการทำงานด้วยตัวท่านเอง ($\bar{x} = 4.13$) ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงานได้อย่างเสรี ($\bar{x} = 4.01$) และหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านประดิษฐ์ คิดค้น หรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.87$)

4.1.11 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยรวม	3.90	0.69	เห็นด้วยมาก
1. บุคลากรมีความสามัคคี และมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	3.99	0.74	เห็นด้วยมาก
2. บุคลากรในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่เฉพาะในกลุ่มของตน	3.88	0.72	เห็นด้วยมาก
3. องค์การมักจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆเกิดพฤติกรรมประสานและความร่วมมือกันในการทำงาน	3.84	0.98	เห็นด้วยมาก
4. ทุกคนในแต่ละหน่วยงานมักจะพูดจาให้กำลังใจและเสริมซึ่งกันและกันในการทำงาน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานขององค์การ	3.89	0.87	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมาก โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 3.84 – 3.99 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ บุคลากรมีความสามัคคี และมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.99$) ทุกคนในแต่ละหน่วยงานมักจะพูดจาให้กำลังใจ และเสริมซึ่งกันและกันในการทำงาน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานขององค์การ ($\bar{x} = 3.89$) บุคลากรในองค์การมีความเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกันไม่เฉพาะในกลุ่มของตน ($\bar{x} = 3.88$) และองค์การมักจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆเกิดพฤติกรรมการประสานและความร่วมมือกันในการทำงาน ($\bar{x} = 3.84$)

4.1.12 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การโดยรวม	3.88	0.70	เห็นด้วยมาก
1. องค์การมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร	3.82	0.85	เห็นด้วยมาก
2. การพิจารณาสองชั้น หรือการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจะดูที่ผลงานของบุคลากรเป็นหลัก	4.06	0.80	เห็นด้วยมาก
3. ท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ดูจากการสนับสนุน ระบบอาวุโสกว่า หรือการทำงานส่วนตัวให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหาร มากกว่าการดูจากผลงานหรือความสามารถ	3.75	0.97	เห็นด้วยมาก
4. ท่านพึงพอใจในระบบการให้รางวัล ว่าอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์	3.89	0.85	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมาก โดยมีค่า

คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 3.75 – 4.06 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ การพิจารณาสองชั้น หรือการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจะดูที่ผลงานของบุคลากรเป็นหลัก ($\bar{x} = 4.06$) ท่านพึงพอใจในระบบการให้รางวัล ว่าอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์ ($\bar{x} = 3.89$) องค์การมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนชั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร ($\bar{x} = 3.82$) และท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนชั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ดูจากการสนิทสนม ระบบอาวุโสกว่า หรือการทำงานส่วนตัวให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหาร มากกว่าการดูจากผลงานหรือความสามารถ ($\bar{x} = 3.75$)

4.1.13 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13: ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม	4.28	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
1. ท่านดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ	4.26	0.65	เห็นด้วยมากที่สุด

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.13 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2. ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา	4.32	0.70	เห็นด้วยมากที่สุด
3. ผลงานและการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจแก่หัวหน้างาน	4.13	0.64	เห็นด้วยมาก
4. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ	4.24	0.62	เห็นด้วยมากที่สุด
5. ท่านตระหนักถึงการทำงานที่ถูกต้องวิธี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน	4.44	0.57	เห็นด้วยมากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม อยู่ในระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 4.13 – 4.44 ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ท่านตระหนักถึงการทำงานที่ถูกต้องวิธี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน ($\bar{x} = 4.44$) ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา ($\bar{x} = 4.32$) ท่านดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 4.26$) และท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.24$) นอกจากนี้ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ผลงานและการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจแก่หัวหน้างาน ($\bar{x} = 4.13$)

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์ สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe)

4.2.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

ข้อมูลเกี่ยวกับความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14: ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.		
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยรวม	4.26	0.54	4.29	0.50	-0.436	0.663
1. ท่านดำเนินการปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุ เป้าหมายขององค์กร	4.23	0.65	4.28	0.64	-0.766	0.444
2. ท่านทำงานด้วยความ กระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า แผนกสำเร็จทันเวลา	4.19	0.75	4.40	0.65	-2.971	0.003*

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ): ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบด้านเพศ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	S.D.		
3. ผลงานและการปฏิบัติงาน ของท่านเป็นที่พอใจแก่หัวหน้า งาน	4.15	0.65	4.11	0.64	0.538	0.591
4. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างมีคุณภาพ	4.25	.65	4.23	0.60	0.299	0.765
5. ท่านตระหนักถึงการดำเนินงาน ที่ถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผล สูงสุดในการทำงาน	4.49	0.59	4.40	0.56	1.553	0.121

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ พบว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา โดยเพศหญิง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลามากกว่าเพศชาย

4.2.1.2 ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	แหล่งแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5	14.490	2.898		
					12.596	0.000*
	ภายในกลุ่ม	394	90.649	0.230		
	รวม	399	105.139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ต่ำกว่า 25 ปี	25 – 30 ปี	31 – 35 ปี	36 – 40 ปี	41 – 45 ปี	มากกว่า 45 ปี ขึ้น ไป
		4.346	4.086	4.422	4.065	4.611	4.506
ต่ำกว่า 25 ปี	4.346	-	0.259*	-0.076	0.280	-0.265	-1.161
25 – 30 ปี	4.086		-	-0.336*	0.021	-0.525*	-0.421*
31 – 35 ปี	4.422			-	0.357*	-0.189	-0.084
36 – 40 ปี	4.065				-	-0.546*	-0.441*
41 – 45 ปี	4.611					-	0.105
มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป	4.506						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุเป็นรายคู่ พบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 25 – 30 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 31 – 35 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 25 – 30 ปี กลุ่มอายุ 41 – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 36 – 40 ปี และกลุ่มอายุ 36 – 40 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 31 – 35 ปี

4.2.1.3 ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ

ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	แหล่งแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.411	0.206		
					0.779	0.459
	ภายในกลุ่ม	397	104.728	0.264		
	รวม	399	105.139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.1.4 ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	แหล่งแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.124	1.062		
					4.093	0.017*
	ภายในกลุ่ม	397	103.015	0.259		
	รวม	399	105.139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		4.098	4.304	4.321
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.098	-	-0.205*	-0.223
ปริญญาตรี	4.304		-	-0.017
สูงกว่าปริญญาตรี	4.321			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

4.2.1.5 ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้าน รายได้ต่อเดือน

ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	แหล่งแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.317	1.772		
					7.031	0.000*
	ภายในกลุ่ม	396	99.822	0.252		
	รวม	399	105.139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือนเป็นรายคู่

รายได้ต่อเดือน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,000 – 20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
		4.281	4.242	4.129	4.489
ไม่เกิน 10,000 บาท	4.281	-	0.039	0.152	-0.207
10,000 – 20,000 บาท	4.242		-	0.112	-0.247*
20,001 – 30,000 บาท	4.129			-	-0.359*
มากกว่า 30,000 บาท	4.489				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านรายได้ต่อเดือนเป็นรายคู่ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ารายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท

4.2.1.6 ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงาน

ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22: ตารางแสดงสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงาน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	แหล่งแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
โดยภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.723	1.908		
					7.599	0.000*
	ภายในกลุ่ม	396	99.416	0.251		
	รวม	399	105.139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงาน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23: แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงานเป็นรายคู่

อายุการทำงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{x})	ต่ำกว่า 3 ปี	3 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.328	4.104	4.232	4.427
ต่ำกว่า 3 ปี	4.328	-	0.224*	0.095	-0.099
3 – 5 ปี	4.104		-	-0.128	-0.323*
6 – 10 ปี	4.232			-	-0.195
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.427				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุการทำงานเป็นรายคู่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครหรือไม่ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
1. ด้านการสร้างบารมี	0.253	4.322	0.000*
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-0.022	-0.321	0.748
3. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.445	6.758	0.000*

$R^2 = 0.395$, F-Value = 86.239, n = 400, P-Value $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครหรือไม่ปรากฏผลดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25: ตารางแสดงค่าอิทธิพลของอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

วัฒนธรรมองค์การ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
1. ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	0.157	12.129	0.000*
2. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	0.117	2.452	0.015
3. ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ	0.205	4.282	0.000*

$R^2 = 0.534$, F-Value = 151.489, n = 400, P-Value $\leq 0.05^*$

จากตารางที่ 4.25 พบว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีบทสรุปที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยนำเสนอใน 2 ส่วนดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์พบว่า

5.1.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.5 ส่วนที่น้อยที่สุดเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 38.5

5.1.1.2 อายุของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมากที่สุดมีอายุ 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.0 อายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.0 อายุ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.5 อายุ 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 ส่วนอายุที่น้อยที่สุด ได้แก่ อายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.0

5.1.1.3 สถานภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 28.3 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 3.3

5.1.1.4 ระดับการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.8 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 14.3 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 12.0

5.1.1.5 รายได้ต่อเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.8 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.8 รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.8 และมีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 14.8

5.1.1.6 อายุการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถูกคัดเลือกให้มาตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยมีอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคือมีอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีอายุการทำงาน 3 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.5 และมีอายุการทำงาน 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3

5.1.1.7 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 4.30 4.22 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 0.57 0.55 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องตามข้อเท็จจริง ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคคลากรมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภูมิใจ ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำกระตุ้นให้บุคคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ผู้นำพูดให้บุคคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ ผู้นำกระตุ้นบุคคลากรให้รู้สึกว่ามีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ ผู้นำส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลากรได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และผู้นำแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อบุคคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 4.31 4.24 4.22 4.34 4.25 4.34 4.31 4.36 4.24 4.34 4.33 4.40 และ 4.43 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 0.66 0.78 0.73 0.71 0.66 0.66 0.68 0.69 0.75 0.69 0.72 0.65 และ 0.64 ตามลำดับ

5.1.1.8 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 3.90 3.88 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 0.69 0.70 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านประดิษฐ์ คิดค้น หรือคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในการทำงานของท่าน ท่าน

สามารถแสดงความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงานได้อย่างเสรี ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่ โดยสามารถบริหารเวลาในการทำงานด้วยตัวท่านเอง บุคลากรมีความสามัคคี และมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน บุคลากรในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่เฉพาะในกลุ่มของตนเอง องค์การมักจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆเกิดพฤติกรรมการประสานและความร่วมมือกันในการทำงาน ทุกคนในแต่ละหน่วยงานมักจะพูดจาให้กำลังใจ และเสริมซึ่งกันและกันในการทำงาน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในงานขององค์การ องค์การมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร การพิจารณาสองชั้น หรือการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจะดูที่ผลงานของบุคลากรเป็นหลัก ท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ดูจากการสนิสนม ระบบอาวุโสกว่า หรือการทำงานส่วนตัวให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหารมากกว่าการดูจากผลงานหรือความสามารถ และท่านพึงพอใจในระบบการให้รางวัล ว่าอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 4.18 4.01 4.13 3.99 3.88 3.84 3.89 3.82 4.06 3.75 และ 3.89 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 0.69 0.79 0.80 0.73 0.72 0.98 0.87 0.85 0.80 0.97 และ 0.85 ตามลำดับ

5.1.1.9 ระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ สำหรับผลการพิจารณาโดยรวมนั้นมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ท่านดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ และท่านตระหนักถึงการทำงานที่ถูกต้องวิธี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 4.32 4.24 และ 4.44 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 0.70 0.62 และ 0.57 ตามลำดับ

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่ไม่แตกต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านเพศ และด้านสถานภาพ และความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านอายุ มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 25 – 30 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 31 – 35 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 25 – 30 ปี กลุ่มอายุ 41 – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 36 - 40 ปี และกลุ่มอายุ 36 - 40 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 31 – 35 ปี ด้านระดับการศึกษา มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ด้านรายได้ต่อเดือน มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ารายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท และด้านอายุการทำงาน มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3: อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมองค์การในด้าน การริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงข้ามความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้าน สถานภาพ ที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานภาพ แต่การที่พนักงานจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน ความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ

ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนนั้นล้วนมีความแตกต่างกันทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ ศักยภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พนักงานเพศชายจะมีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ในทางตรงกันข้ามเพศหญิงจะมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าเพศชาย หรือพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่มากกว่า ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลทำให้รายได้ของพนักงานมีความแตกต่างกันด้วยนั้น จะมีความรับผิดชอบ ศักยภาพ และประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากกว่าพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่น้อยกว่า จากที่ได้กล่าวมานั้นสอดคล้องกับการศึกษาของศรีสมพร รอดศิริ (2551) ที่ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และความ คิดเห็นด้านเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ เห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ที่ตั้งไว้ ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มา ใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมี ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการ สร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลใน การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้าง บารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในภาพรวม ส่งผลต่อ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการ สร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำไม่สามารถจูงใจ และแสดงให้เห็นพนักงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์การร่วมกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของแบส (Bass, 1985) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารความคาดหวังที่สูงกับผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ผ่านการจูงใจให้มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ โดยการใช้อยุทธศาสตร์และอารมณ์ที่จะมุ่งเน้นความพยายามของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน มากกว่าที่จะสนใจแต่ผลประโยชน์เฉพาะตน โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ ทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนในทางที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเคารพ เชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสาธิต บุษผาสี (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา: กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การ ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์สูง ($r = .542$) ปานกลาง ($r = .431$) และต่ำ ($r = .126$) ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus 1985) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่ และได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ว่า ผู้นำจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การโดยต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ อุปมา อุปมัย การใช้คำ

ขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆเพื่อให้วิสัยทัศน์น่าสนใจ ให้เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ทั้งสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3: อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้าม อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นั้นไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเนื่องมาจากบุคคลกรจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเฉพาะเพียงแค่ว่าภายในกลุ่ม หรือภายในแผนกของตนเท่านั้น และเกิดกรณีที่พนักงานมีความขัดแย้ง มีความคิดเห็นที่แตกต่าง จึงทำให้ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากพนักงานจะมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ในหน้าที่งานที่สอดคล้องกับความสามารถ และสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ และระบบการให้รางวัลขององค์การไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากผลงานและความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูกัล (Yukl, 1998) ที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล โดยผู้ตามจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพนั้น ผู้ตามจะต้องทราบถึงบทบาทที่แท้จริงของตน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน สามารถที่จะชี้ปัญหาให้ผู้นำมามองเห็นชัดเจน และเสนอแนะวิธีการต่างๆที่สามารถใช้แก้ปัญหา นั้นสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการเข้ามาเป็นฝ่ายสนับสนุน เสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือแนวทางการแก้ปัญหาที่ตนคิดว่าเป็นผลดีต่อองค์การกับผู้นำ เข้ามาเป็นแรงเสริมคอยกระตุ้นผู้นำให้สามารถเอาชนะต่อแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของชาญณรงค์ เสวตาภรณ์ (2553) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์

ถดถอยพหุคูณมาตรฐานจะพบว่า ตัวแปรต้นสามตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในการทำนายตัวแปรตาม โดยมีอิทธิพลในการทำนายดังนี้ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ และพบว่าตัวแปรต้นหนึ่งตัวที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด และเป็นอิทธิพลเชิงบวก รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพซึ่งเป็นอิทธิพลเชิงบวกเช่นกัน และพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (คือพิจารณาตัวแปรต้นทั้งหมดพร้อมกัน) สามารถอธิบายประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาลได้ 72.80% ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกัน ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้าม อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบันผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการให้การดำเนินการต่างๆภายในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในตลาด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนอกเหนือจากกลยุทธ์ในการดำเนินการคือบุคลากรภายในองค์การ ที่เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในบุคลิกของตนเอง และสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์การดีขึ้น และจะเป็นผลที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์การ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การที่ทั้งผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในทุกๆฝ่ายขององค์การจะต้องตระหนักถึงคือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันในการประสานกันระหว่างฝ่าย เพื่อสร้างให้เกิดความสามัคคีและความเข้าใจซึ่งกันและกันภายในองค์การ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และสามารถแข่งขันได้

5.3.2 การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบว่าแม้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ตาม แต่ยังคงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้พนักงานในแต่ละฝ่ายเกิดความสามัคคี และความเข้าใจต่อกันทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม หรือเฉพาะแผนกของตน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลและไม่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรสืบไป ซึ่งหากสามารถทำการวิจัยดังที่เสนอแนะนี้ได้จะเป็นผลให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจและสามารถนำแนวทางหรือปัญหาที่พบไปทำการแก้ไขและปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

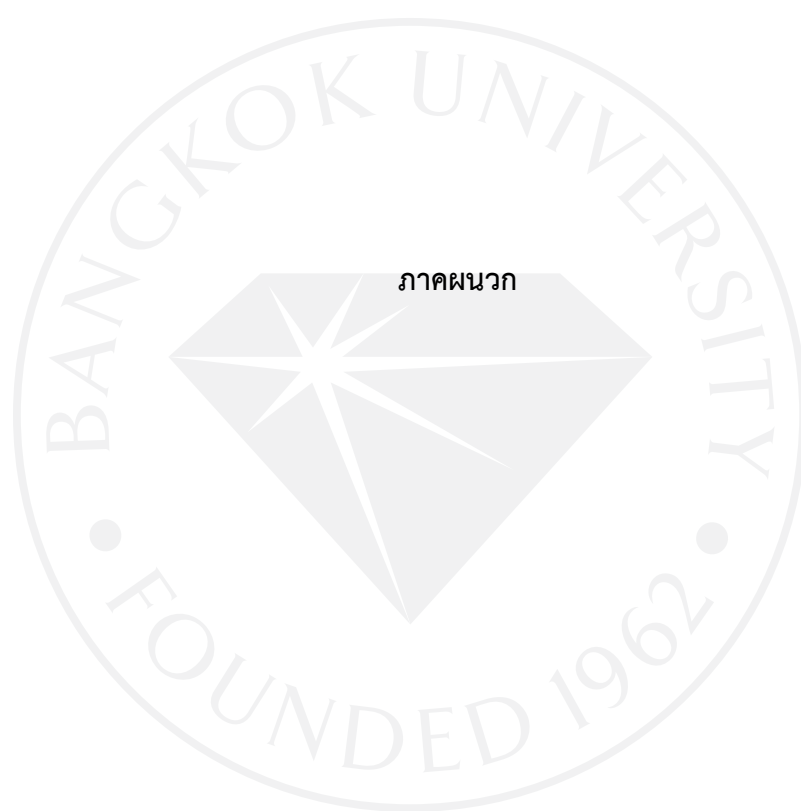


บรรณานุกรม

- ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ทัศนีย์ คำรณฤทธิศร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน กับ การปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โรงพยาบาลชุมชน เขต 11*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *Leadership the energy that drives your organization towards excellence ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ Leadership and motivation*. กรุงเทพฯ: จามจุรียีโพรดักท์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร Organization behavior (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)*. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 20(5), 32.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change leader*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศรีสมพร รอดศิริ. (2551). *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2535). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ Management and organizational behavior*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- สาธิต บุษผาสี. (2553). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณี: กรมสรรพาวุธ ทหารอากาศ*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุเทพ พรศรีศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). NY: Free.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryden.
- Davis, K. (1977). *Organizational behavior: a book of readings* (5th ed.). MI: McGraw-Hill.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass: Ballinger.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY: Wiley.
- Fillmore, W. J. (1990). *A pragmatic framework for understanding and managing corporate culture*. Unpublished doctoral dissertation, The Union Institute, United States.

- Gardner, H. (1995). *Leading minds*. NY: Basic books.
- Gordon, J. R. (1999). *Organization behavior: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1997). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (3rd ed.). MI: the University of Michigan.
- Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1990). *Measures of leadership*. NJ: Leadership library of America.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: how to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. NY: Doubleday.
- Kuhert, K. W. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Peter, G. N. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Podsakod, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers trust on leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). *Transforming leadership*. Virginia: Miles River.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. NY: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2008). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). The United States of America: n.p.
- Smircich, L. (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, L. & Calas, M. B. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass's leadership and performance beyond expectation. *Leadership Quarterly*, 4(3), 379-382.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.





แบบสอบถาม

การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ ระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม

โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 : วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 4 : ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ

.....
(นางสาวเกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ์)

ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1: ลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะส่วนบุคคลของท่าน

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 25 – 30 ปี 3) 31 – 35 ปี
 4) 36 – 40 ปี 5) 41 – 45 ปี 6) มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป

3. สถานะภาพ

- 1) โสด 2) สมรส
 3) หย่าร้าง/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี
 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้ต่อเดือน

- 1) ไม่เกิน 10,000 บาท 2) 10,000 – 20,000 บาท
 3) 20,001 – 30,000 บาท 4) มากกว่า 30,000 บาท

6. อายุการทำงาน

- 1) ต่ำกว่า 3 ปี 2) 3 – 5 ปี
 3) 6 – 10 ปี 4) มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของท่าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ด้านการสร้างบารมี					
1.1 ผู้นำให้เกียรติผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ไม่เปิดเผย ความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.2 เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุม อารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้					
1.3 ผู้นำเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม เช่น การมาทำงานในวันหยุด					
1.4 ผู้นำพูดจาไพเราะ ใช้คำสุภาพ มีความเป็นกันเอง กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
1.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา					
1.6 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารให้ผู้ อื่นเข้าใจได้ถูกต้อง ตามข้อเท็จจริง					
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
2.1 ผู้นำสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็น เป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
2.2 ผู้นำพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็น สิ่งสำคัญและน่าภูมิใจ					
2.3 ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่าง สม่ำเสมอ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
2.4 ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานที่เป็นทีมอย่าง มีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
2.5 ผู้นำพูดให้บุคลากรเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					
2.6 ผู้นำกระตุ้นบุคลากรให้รู้สึกว่ามีค่า และสามารถ ช่วยองค์การให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้					
3. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
3.1 ผู้นำให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของบุคลากรเป็นรายบุคคล					
3.2 ผู้นำส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนา ศักยภาพ เช่น การส่งไปฝึกอบรม					
3.3 ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3.4 ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์การ ให้บุคลากรได้มี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออก สถานที่					
3.5 ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ในการทำงานได้อย่างเต็มที่					
3.6 ผู้นำแสดงการยอมรับ และชื่นชมต่อบุคลากรเมื่อ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ					

ส่วนที่ 3: วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรม
องค์กร ตามความคิดเห็นของท่าน

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล					
1.1 หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้ท่านประดิษฐ์ คิดค้น หรือคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
1.2 ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ที่สอดคล้องกับความ รับผิดชอบในการทำงานของท่าน					
1.3 ท่านสามารถแสดงความเห็นหรือข้อเสนอแนะใน การทำงานได้อย่างเสรี					
1.4 ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่ โดยสามารถบริหาร เวลาในการทำงานด้วยตัวท่านเอง					
2. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
2.1 บุคลากรมีความสามัคคี และมีการประสานงานกัน ระหว่างหน่วยงาน					
2.2 บุคลากรในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ เฉพาะในกลุ่มของตน					
2.3 องค์กรมักจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงาน ต่างๆ เกิดพฤติกรรมการประสานและความร่วมมือ กันในการทำงาน					
2.4 ทุกคนในแต่ละหน่วยงานมักจะพูดจาให้กำลังใจ และเสริมซึ่งกันและกันในการทำงาน และพร้อมที่ จะมีส่วนร่วมในงานขององค์กร					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
3. ด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร					
3.1 องค์กรมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร					
3.2 การพิจารณาสองชั้น หรือการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจะดูที่ผลงานของบุคลากรเป็นหลัก					
3.3 ท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งไม่ได้ดูจากการสนทนาระบบอาวุโสกว่า หรือการทำงานส่วนตัวให้กับหัวหน้างาน ผู้บริหาร มากกว่าการดูจากผลงานหรือความสามารถ					
3.4 ท่านพึงพอใจในระบบการให้รางวัล ว่าอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์					

ส่วนที่ 4: ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง เพื่อแสดงถึงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการตามความคิดเห็นของท่าน

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	ระดับการความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
1. ท่านดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
2. ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา					
3. ผลงานและการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจแก่หัวหน้างาน					
4. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ					
5. ท่านตระหนักถึงการทำงานที่ถูกต้องวิธี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน					

ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่งของท่านมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวเกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์
อีเมล	jjcassiovia@gmail.com
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ. 2555
ประสบการณ์ทำงาน	-



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 30 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2554

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) เกตุติวิษณุ เพ็ชรชู อยู่บ้านเลขที่ 91/5
ซอย - ถนน เกษมราชมงคล 4 ตำบล/แขวง ปรากฏ
อำเภอ/เขต เมือง จังหวัด สุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84000
เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7560200391
ระดับปริญญา ตรี โท เอก
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา - คณะ บริหารธุรกิจ
ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ การศึกษาลักษณะของส่วนบุคคล ชาวผู้จัดการเปลี่ยนคนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร
ที่ส่งมอบต่อประเทศไทยในการมีลิขสิทธิ์ทางของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่สร้างขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(พ.อ. เกตุสาร ทวี รัชชบุรณ)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(ดร.ชนันนา รอดสุทธิ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิวพร หวังพิพัฒน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร