การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของ บริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด

Organizational Culture, Leadership Performances and Organizational Trust Affecting Acceptance Organizational Change: A Case of Siam Multi-Services Limited

BANGKOK UNIVERSITY
FOUNDED 1962

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

Organizational Culture, Leadership Performances and Organizational Trust Affecting Acceptance Organizational Change: A Case of Siam Multi–Services Limited

พิมพ์พิมล สาระหงษ์

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2558

© 2560
พิมพ์พิมล สาระหงษ์
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

ผู้วิจัย พิมพ์พิมล สาระหงษ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

[redacted]

อาจารย์ที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ)

[redacted]

ผู้เชี่ยวชาญ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

[redacted]

(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
16 ธันวาคม 2559

พิมพ์พิมล สาระหงษ์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, ธันวาคม 2559, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด (73 หน้า)
อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด 2) เพื่อศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด และ 3) เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมทำวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหูคูณ (Multiple Linear Regression) และการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, บทบาทความเป็นผู้นำ, ความไว้วางใจในองค์กร

Sarahong, P. M.B.A., December 2016, Graduate School, Bangkok University.
Organizational Culture, Leadership Performances and Organizational Trust Affecting Acceptance Organizational Change: A Case of Siam Multi–Services Limited (73 pp.)
Advisor: Assoc.Prof. Suthinan Pomsuwan, Ph.D.

ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) study the organizational culture factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited, 2) study the leadership performances factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited, and 3) study the organizational trust factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited. The researcher used the questionnaire to be a tool to collect the data. The sample of the study was the employees in Siam Multi–Services Limited, which was presented 400 employees in order to be used in this study. The statistics used was the descriptive statistics, which described in frequency, percentage mean, and standard deviation and the inferential statistics used was the multiple regression analysis. The results found that the organizational culture factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited, the leadership performances factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited, and the organizational trust factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi–Services Limited with the statistical significance of 0.05

Keywords: Organizational Culture, Leadership Performances, Organizational Trust

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์ และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาแด่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นผู้วิจัยขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียวและยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

พิมพ์พิมล สาระหงษ์

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย	5
1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	5
1.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย	6
1.7 นิยามคำศัพท์	6
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	
2.1 ประวัติ ความเป็นมา และความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์กร	9
2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านบทบาทความเป็นผู้นำ	14
2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านความไว้วางใจในองค์กร	18
2.5 แนวคิดและทฤษฎีด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	20
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย	33
3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.4 สมมติฐานการวิจัย	36
3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	37
4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	47
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล	
5.1 สรุปผลการวิจัย	49
5.2 การอภิปรายผล	52
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	56
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก แบบสอบถามงานวิจัย	62
ประวัติผู้เขียน	73
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1: ผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ 13
ตารางที่ 2.2: กรอบความคิดระหว่างนักทฤษฎีและนักปฏิบัติ 22
ตารางที่ 2.3: การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลง 23
ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 37
ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม 38
ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 38
ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม 39
ตารางที่ 4.5: จำนวนและค่าร้อยละรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม 39
ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละของประสบการณ์ในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม 40
ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม 41
ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านบทบาทความเป็นผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม 42
ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านความไว้วางใจในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม 44
ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม 45
ตารางที่ 4.11: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) 47
ตารางที่ 4.12: ค่าตัวแปรปัจจัยด้านความเป็นผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) 48
ตารางที่ 4.13: ค่าตัวแปรปัจจัยด้านความไว้วางใจส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) 48

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1: แผนภูมิลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล	12
ภาพที่ 2.2: แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ	16

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นมิใช่เรื่องใหม่แต่เกิดขึ้นตลอดเวลาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การเกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปและการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยเฉพาะได้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ กำหนดว่าองค์การสามารถดำรงความอยู่รอด เติบโต และบรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยแค่ไหน ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะพลวัตและพลิกผันอยู่ตลอดเวลา บทความนี้เริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การจากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขันไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น

สภาพแวดล้อมของการทำงานในแต่ละองค์กรนั้นมีลักษณะเป็นศูนย์รวมของคนทำงานจากหลากหลายที่มา ทำให้แต่ละคนมีความคิดและทัศนะคติที่แตกต่างกันออกไป การทำงานร่วมกับคนอื่นจึงอาจไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ซึ่งถ้าหากต้องการให้คนเหล่านี้ทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันก็จำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยวบางอย่าง เพื่อให้คนทั้งองค์กรเดินไปในทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมในองค์กร (Organization Culture) จึงถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคนให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้นและยังส่งผลไปยังลูกค้า ซัพพลายเออร์ และผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

Kotler (1999) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบ

เรียบร้อย มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

House (1971) มีความเห็นคล้องจองกับทัศนะดังกล่าวโดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

Golembiewski & McConkie (1975) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึงความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับ และความไว้วางใจแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

Cook & Wall (1980) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารรวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

McAllister (1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลอื่น

Marshall (2000) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนเป็นสัมพันธภาพระหว่างคนสองคนอย่างสม่ำเสมอ ๆ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคน เกิดขึ้นระหว่างบุคคลไม่ใช่ภายในบุคคลเท่านั้น สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือเป็นการยอมรับและสนับสนุนผู้ที่ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยา

แปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 2002)

1) การกระตุ้นให้ผู้คนเคลื่อนไหวสร้างเป้าหมายจุดประสงค์ที่เป็นจริง (Establishing a Greater Sense of Urgency)

2) สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the Guiding Coalition) โดยการนำคนที่เหมาะสมมีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับงาน และมีความสามารถ มีฝีมือที่จะเข้ามาทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3) มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a Vision and Strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์

เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล

4) การสื่อสารต้องมีการให้คนเข้ามามีส่วนร่วมให้ได้มากที่สุด (Communicating the Change Vision) สื่อสารในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้ใจความ เข้าใจง่าย และตอบสนองความต้องการของผู้คน

5) ให้อำนาจในการตัดสินการกระทำ (Empowering Others to Act) โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จ และการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งที่ประสบผลสำเร็จ

6) ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating Short–term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป

7) ต้องสร้างแรงบันดาลใจและมีความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง (Consolidating Gains and Producing Even More Change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า

8) ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture) ต้องมีการตอกย้ำค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการตอกย้ำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้นำจะต้องพยายามที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคำนึงถึงคุณธรรมของการอยู่ร่วมกันในองค์กร ความรับผิดชอบต่อองค์กร รับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกันสร้างองค์กรที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและอนาคตของพนักงาน

จากประเด็นปัญหาและเหตุผลที่กล่าวถึงสามารถนำมาจัดทำเป็นแนวทางการศึกษาได้เป็นหัวข้อวิจัยดังนี้ คือ การวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.2.2 เพื่อศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.2.3 เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1.3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close–ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วย การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยเนื่องจากกลุ่มประชากรไม่จำกัดจำนวนผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน ±5% ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 1 สิงหาคม 2559 จำนวน 400 คน

1.3.3 ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

– ตัวแปรด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

– ตัวแปรด้านปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

– ตัวแปรด้านปัจจัยความไว้วางใจในองค์กรของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

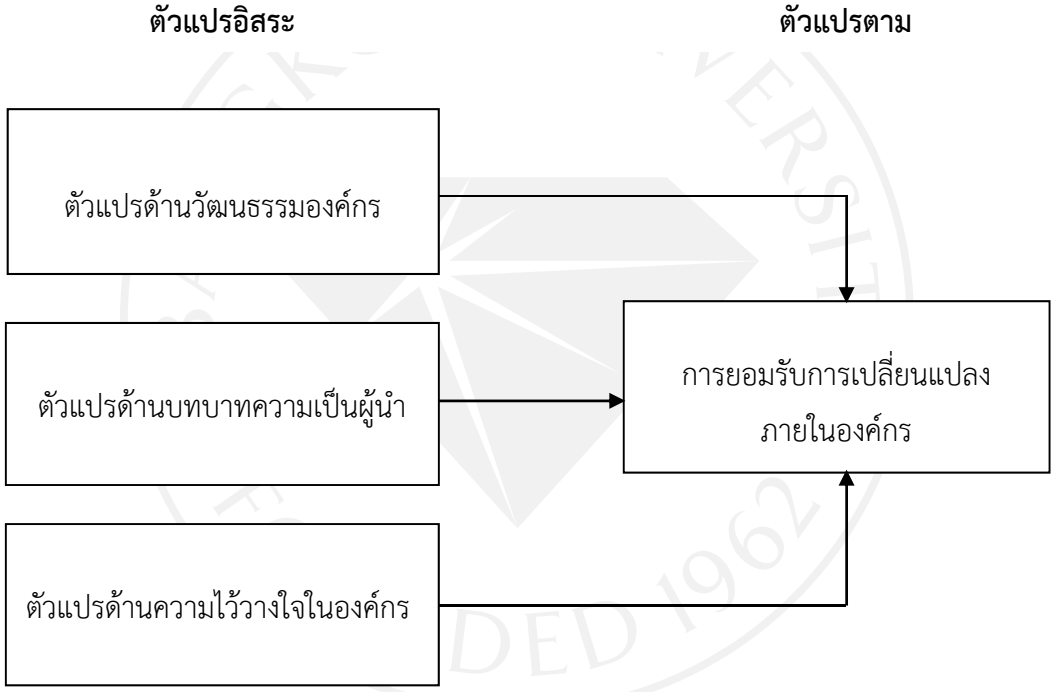
1.3.2.2 ตัวแปรตาม คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.4 การกำหนดกรอบแนวคิดวิจัย

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรด้านบทบาทความเป็นผู้นำ และตัวแปรด้านความไว้วางใจในองค์กร และตัวแปรตาม 1 กลุ่ม คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดี่ยว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1.5.1 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.5.1.1 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.5.1.2 บทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

1.5.1.3 ความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

1.5.2 วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

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

1.5.2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

1.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.6.1 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด เท่านั้น โดยตรง โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไม่รวมการสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น ๆ

1.6.2 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559

1.7 นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1.7.1 วัฒนธรรมองค์กร จากความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรม” มีความหมายว่า “พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิต สร้างขึ้นด้วยกัน เรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน” สรุป วัฒนธรรมองค์กรก็คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ

1.7.2 บทบาทความเป็นผู้นำ การงานและความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งจากมวลชนให้เป็นผู้มีอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา หรือเลือกวิธีการดำเนินงานหรือกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของโครงการหรือกิจกรรม

ที่ดำเนินการ

1.7.3 ความไว้วางใจในองค์การ หมายถึง ความรู้สึกความมั่นใจและการสนับสนุนที่บุคคลมีต่อองค์การ เป็นความเชื่อที่องค์การต้องซื่อตรงและสร้างความผูกพัน (Gilbert & Tang, 1998) ความไว้วางใจในองค์การเป็นพื้นฐานจากผลของโครงสร้างสังคม

1.7.4 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์การเพื่อการดำรงอยู่ในโลกธุรกิจ อาทิ สิ่งแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์การ

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1.8.1 ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคนในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.8.2 การวิจัยสามารถช่วยในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารให้เป็นได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.8.3 การวิจัยจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าดียิ่งขึ้น

บทที่ 2
วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด สามารถอธิบายได้ตามรายการดังนี้

2.1 ประวัติ ความเป็นมา และความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านบทบาทความเป็นผู้นำ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านความไว้วางใจในองค์กร

2.5 แนวคิดและทฤษฎีด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติ ความเป็นมา และความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอธิบายกรณีศึกษาในรายละเอียดดังนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทัศนคติ ที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไปนั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตเพื่อทำให้เห็นภาพขององค์การที่อยากจะเป็น องค์การจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งถึงความคาดหวังหรือภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอะไร คุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาพองค์การในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การคือ แรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การล้มเหลว การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแสดงบทบาทการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานร่วมกันกับผู้จัดการ

ในสายงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการ และการริเริ่มต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานโดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ

ประวัติและความเป็นมาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

บริษัทก่อตั้งโดยความร่วมมือกันระหว่างบริษัท อีเคดะ โคเงียว ประเทศญี่ปุ่น กับบริษัท เทยิ่นโพลีเอสเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2517 โดยมีวัตถุประสงค์ให้การจัดรูปแบบของบริษัทเป็นมาตรฐานเดียวกันกับบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นและได้ดำเนินการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดในชื่อ บริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2547

ประกอบกิจการซ่อมปรับปรุงหลอดด้ายวัสดุสังเคราะห์ส่งคืนไปยังผู้ผลิตเส้นด้าย ประกอบกิจการบรรจุหีบห่อเส้นด้าย วัสดุสังเคราะห์ ผ้าทอผ้าถักทุกชนิด และวัสดุอื่น ๆ ประกอบกิจการค้าเส้นใยผ้าทุกชนิดผ้าทอผ้าถัก เศษเส้นใยผ้า เศษผ้าเส้นใยเส้นด้าย ด้าย ผ้าชิ้น เครื่องนุ่มห่มเครื่องแต่งกาย เสื้อผ้าสำเร็จรูป และเครื่องอุปโภคอื่น ประกอบกิจการค้าวัตถุดิบที่ผลิตพลาสติก เม็ดพลาสติก ฟิล์มพลาสติก เส้นใยพลาสติก สินค้าทำจากพลาสติก และเศษพลาสติก

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านวัฒนธรรมองค์กร

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์กรก็เช่นเดียวกันจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้ วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์กรนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันกันมากจนเกินไปจนองค์กรเกิดความระส่ำระสาย เป็นต้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2540) และ Alvesson (2003) ที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อหรือค่านิยม หรือสมมติฐาน ที่มีร่วมกันในองค์กรซึ่งเกิดจากปฏิบัติสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้สร้างขึ้นและถ่ายทอด

ไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

Cameron & Ettington (1988) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน และความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้ากันได้และความมีลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม

แนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989 อ้างใน จารุวรรณ ประดา, 2545) คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญในค่านิยมการทำงานที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระว่างบุคลากรด้วยกันเอง เพื่อให้เกิดการกล้าคิดและกล้าทำงานด้วยกันมากขึ้น และส่งผลให้พนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และความพึงพอใจของบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุผลวัตถุประสงค์งานที่วางไว้ และความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดความสำเร็จงานที่ทำ ทำให้มีไมตรีสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1) มิติมุ่งความสำเร็จ คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในองค์กรเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความสุขในระหว่างทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือ พนักงานในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานและรู้สึกว่างานมีความท้าทายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

2) มิติมุ่งสัจการแห่งตน คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในทิศทางสร้างสรรค์โดยมุ่งให้พนักงานทำตามความคาดหวัง สิ่งสำคัญคือต้องการได้งานที่มีคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร ทุกคนมีทุ่มเทการทำงานและภูมิใจในงานที่ตนองได้รับพนักงานทุกคนได้รับการฝึกพัฒนางานให้เก่งขึ้นอยู่สม่ำเสมอ รวมทั้งมีความอิสระในความคิดมากยิ่งขึ้น จุดเด่นคือ พนักงานในองค์กรจะยึดมั่นผูกพันกับงานที่ทำและมีความพร้อมในการทำงานสูง

3) มิติมุ่งบุคคล คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน โดยให้พนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร โดยให้มีลักษณะงานที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากและเป็นกันเองทำให้พนักงานมีความภูมิใจในหน้าที่ทำงานและมีความสุขในงานที่ตนเองทำ ปราศจากความทุกข์ต่อการสอนการนิเทศงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรจะได้รับการพัฒนาฝีมือการทำงานอยู่ตลอด จุดเด่นคือ ทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร

4) มิติมุ่งไมตรี คือ องค์กรที่มีลักษณะให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรซึ่งกันและกัน ในองค์กรมีการเปิดเผย จริงใจเป็นกันเอง ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน และรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

แหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540) คือ

1) วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม และ 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือ ในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันจะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกันจะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือ ถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4) ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือ ในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่มที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำจนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไขคือ เวลาและปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมากเมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ

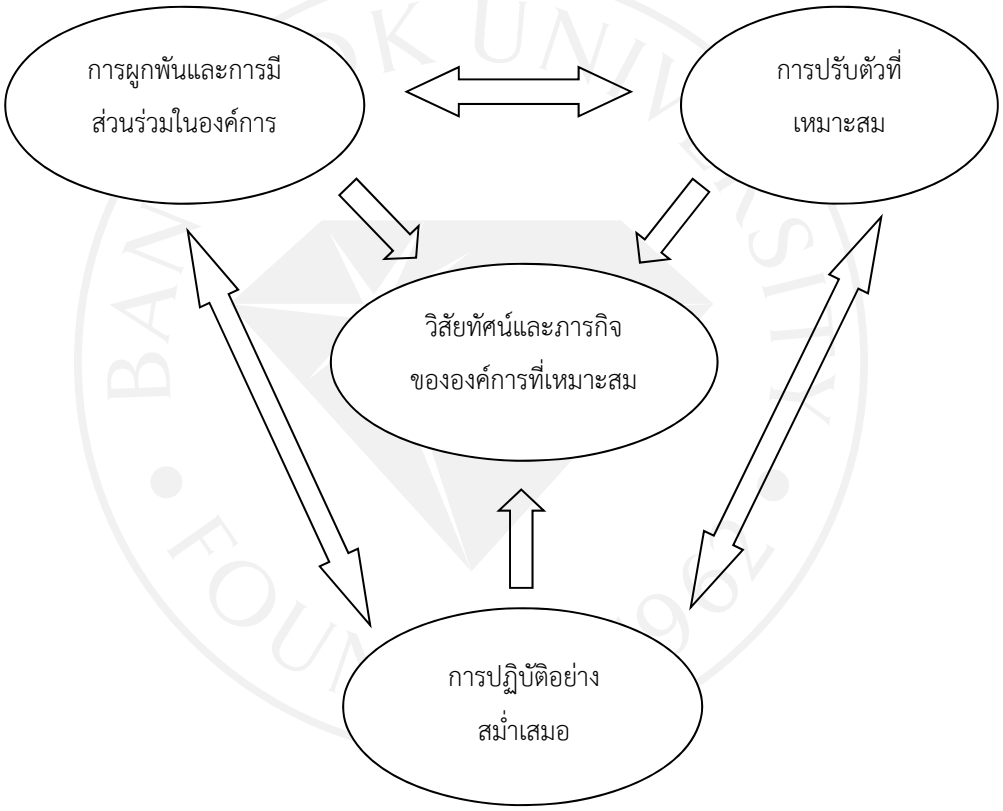
2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4) มีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ภาพที่ 2.1: แผนภูมิลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล



ที่มา: *วัฒนธรรมองค์การ.* (2559). สืบค้นจาก https://ajsuthasinee.files.wordpress.com/2010/10/e0b8a7e0b8b1e0b892e0b899e0b898e0b8a3e0b8a 3e0b8a1e0b8ade0b887e0b884e0b98ce0b881e0b8b2e0b8a3.doc.

รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การโดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การเพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปใน

แนวทางที่เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่น ที่สายการบินเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลี่เฮอร์ ประธานบริหารเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์แวสต์ท้าทายว่าแม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์แวสต์ได้แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์แวสต์เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์แวสต์ได้

ตารางที่ 2.1: ผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ

นิยาม (Definition)	**เจ้าของนิยาม**
• เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน	เจ.ซี. สเป็นเดอร์ (J. C. Spender)
• คือ ค่านิยมหลัก (Core Value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป	ซี.โอ.ไรลลี (C. O. Reilly)
• คือ แนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ	ที.อี.ดีล และ เอ.เอ. เคนเนดี้ (T. E. Deal & A. A. Kennedy)
• หมายถึง ความเข้าใจร่วมของกลุ่ม	เจ. แวน มาเนน และ เอส.อาร์บาร์เลย์ (J. Van Maanen & S. R. Barley)
• หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวรซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	เจ.เอ็ม.คูซส์, ดี.เอฟ.คอลเวลและบี.ซี. พอสเนอร์ (J. M. Kouzes, D. F. Caldwell & B. L. Posner)
• หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน	ดับ-บลิว.จี.โออูชิ (W. G. Ouchi)
• หมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ	ที.เจ. ปีเตอร์ และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T. J. Peters & R. H. Waterman, Jr.)

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ.* เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สมยศ นาวีการ (2541) ได้แบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมีหรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที่ คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

2) วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งเป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งหน้าที่ และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์

3) วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิธีศาสนาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

4) วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรรฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์การจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านบทบาทความเป็นผู้นำ

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศดร (2545) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการจูงใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

มาลี จุฑา (2542) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงานโดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

เสนาะ ติเยาว์ (2535) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือในแง่ของการบริหารคือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บัญชา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้นซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถือย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความ ไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

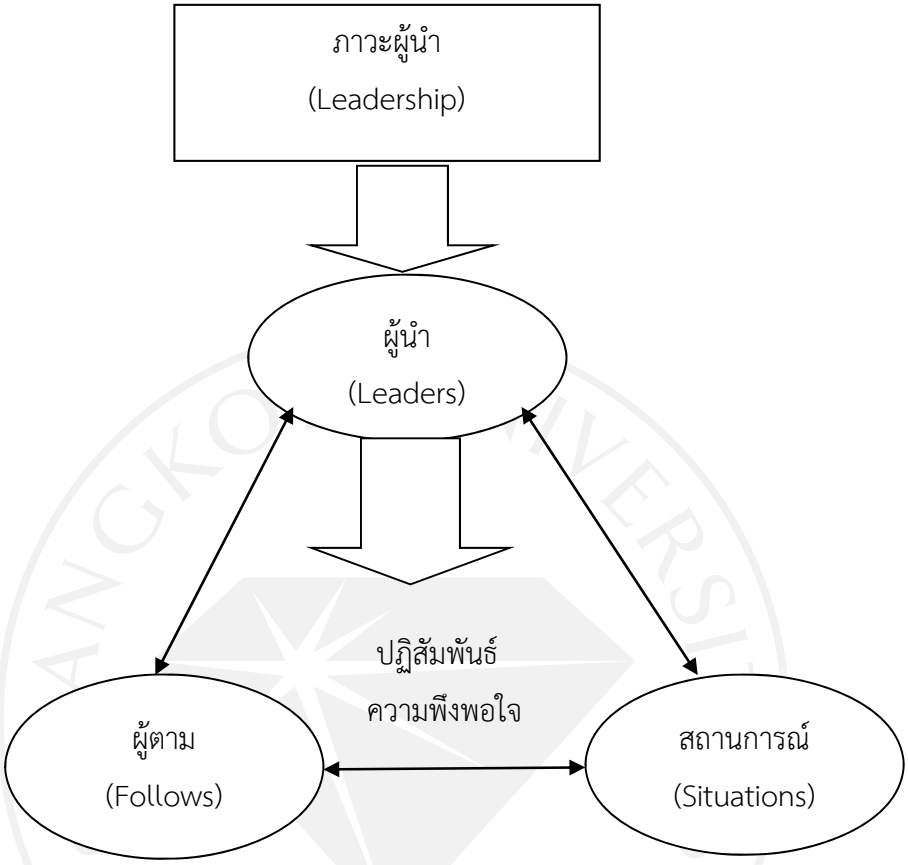
2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าท้ายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการ เป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าว ได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกันได้ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยสรุปตามภาพประกอบที่แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ ดังนี้

ภาพที่ 2.2: แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ



ที่มา: อารี เพชรผุด. (2537). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Lewin (1951) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มี

หลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

Likert's Michigan Studies

Likert (1967) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุม คุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1) แบบใช้อำนาจ (Explortive–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านความไว้วางใจในองค์กร

Robinson (1996) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจ ที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

Whitney (1996) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม ในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

Marshall (2000) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

แนวคิดของ Luhmann (1979) อธิบายความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งซ่อนเร้นและคงอยู่จากประสบการณ์ประจำวันที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในบุคคล Perry & Mankin (2007) การแบ่งแยกความไว้วางใจนี้สมมติว่า ระดับความไว้วางใจของบุคคลซึ่งเป็นข้อสัญญาทางจิตวิทยาจะแปรผันตามผู้บังคับบัญชาและองค์การโดยรวม Nyhan & Marlowe (1997) ภายใต้แนวคิดของ Luhman ความไว้วางใจแสดงถึงระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรมและสามารถพยากรณ์ได้ นอกจากนี้ Luhman ยืนยันว่า คุณค่าสำคัญของความไว้วางใจ คือ ทำให้สมาชิกองค์การลดความซับซ้อนของชีวิตองค์การ Hosmer (1995) พยายามสังเคราะห์การศึกษาความไว้วางใจตามแนวทฤษฎีองค์การและมองความไว้วางใจใน 5 แนวคิด คือ ความคาดหวังของบุคคล (Individual Expectation) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchanges) โครงสร้างทางสังคม (Social Structures) และพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior) เขาเห็นด้วยว่าความไว้วางใจเป็นโครงสร้างสำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มประสิทธิผลของการจัดการ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของความสัมพันธ์ทางสังคม

Luhmann (1979) เสนอแนวคิดความไว้วางใจที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางถึงรูปแบบความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในระบบ (System Trust) เป็นความไว้วางใจในองค์การโดยภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสามารถพยากรณ์ได้ ผลงานของ Luhman ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์การ (Organizational Trust) เป็นระบบขององค์การที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายองค์การรวมถึง ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ Luhman จำแนกความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์การ แม้ว่าเขาเสนอว่าความไว้วางใจก่อเกิดภายในกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม Perry & Mankin (2007) กล่าวว่า การจำแนกความไว้วางใจของ Luhman ทั้งความไว้วางใจระหว่างบุคคล

(วัดประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา) และความไว้วางใจในระบบ (ความไว้วางใจในองค์การ) เป็นการวัดประเมินความแตกต่างของความไว้วางใจในองค์การและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่าง ของการรับรู้ของพนักงานต่อความไว้วางใจได้อย่างครอบคลุม ในปี ค.ศ. 1990 ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจศึกษาและให้ความสำคัญที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานในองค์การ อันเป็นผลจากการเปลี่ยนพาราไดม์จากองค์การแบบดั้งเดิม ทั้งสายการบังคับบัญชาที่แบนราบจนถึงการลดผู้บริหารระดับกลาง Jones & George (1998) การศึกษาวิจัยให้ความรู้อย่างกว้างขวางว่า ความไว้วางใจสามารถนำไปสู่พฤติกรรมความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การ (Jones & George 1998; Mayer, Davis & Schoorman, 1995 และ McAllister, 1995) องค์การร่วมสมัยยังคงค้นหาหนทางใหม่ที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่มการทำงานไปถึงทีมงาน องค์การแนวราบและรูปแบบอื่นขององค์การรื้อปรับระบบที่กระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจเพื่อเพิ่มผลงานและประสิทธิผลขององค์การ ด้วยเหตุนี้ทำให้ความไว้วางใจได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น (Kramer & Tyler, 1996)

Fox (1974) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างของความสัมพันธ์ของความไว้วางใจอยู่ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จมีการสร้างรากฐานที่ประกอบด้วยความไว้วางใจแนวขวาง (Lateral Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สองคือ ความไว้วางใจแนวตั้ง (Vertical Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและความไว้วางใจภายนอก (External Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ ส่วน Cummings & Bromiley (1996) เสนอรูปแบบความไว้วางใจ 2 รูปแบบ คือ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (Intra–organizational Trust) หรือความไว้วางใจในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์การและความไว้วางใจระหว่างองค์การ (Inter–organizational Trust) หรือความไว้วางใจระหว่างบุคลภายนอกหรือองค์การอื่น

Lewicki, McAllister & Bies (1998) เสนอว่า ทั้งความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจไม่ใช่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกันหรืออยู่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่แทนที่จะแยกออกจากกันแต่ทว่ามีความเกี่ยวพันกัน โครงสร้างมิติเดียวที่อาจจะอยู่ร่วมกันควบคู่กันไปภายในบุคคล เช่นเดียวกับ Jones & George (1998) เสนอแนวความคิดความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจ เงื่อนไขความไว้วางใจและเงื่อนไขความไม่ไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างเดี่ยวของความไว้วางใจ พวกเขาเสนอว่าความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ให้ความไว้วางใจ (Trustor’s Values) ทัศนคติ และอารมณ์ การศึกษาความไว้วางใจอื่น ๆ เสนอว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่เป็นกลาง Meso Concept ที่บูรณาการทั้งระดับจุลภาค คือ กระบวนการทางจิตวิทยาและระดับมหภาค คือ ความยืดหยุ่นทางสถาบัน (House, Rousseau & Thomas–Hunt, 1995)

2.5 แนวคิดและทฤษฎี ด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

รวีวรรณ อัชฌาศัย (2545) การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนไปจากเดิม หรือมีสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีควรเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวกมากกว่าทางลบเพื่อพัฒนาองค์กรหรือสังคมให้ดีขึ้น

Rothwell (2002) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการออกจากสภาวะเดิม (Status Quo) เพื่อไปสู่เป้าหมาย หรือสภาพที่ต้องการ หรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อ หรือทัศนคติ

Menix (1999) การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใช้ในความหมายเดียวกัน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ประเภท (รวีวรรณ อัชฌาศัย, 2545) คือ

1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ (Accidental Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จะไม่สามาราคาดเดาผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ รวมทั้งไม่สามารถควบคุมขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Planed Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้เกิดขึ้นจากความรอบคอบในการตระเตรียมขั้นตอน รู้วัตถุประสงค์ชัดแจ้ง กำหนดเป้าหมายและเวลาในการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ของบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นประเภทการ เปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบชัดเจน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลง ประเภทนี้ผลลัพธ์จะออกมาตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ ตอบสนองเป้าหมายเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการตอบสนองของผู้ปฏิบัติที่จะผลักดันหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบ

แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง Griffin (1987 อ้างใน รวีวรรณ อัชฌาศัย, 2545) ได้กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือพนักงานในองค์การนั้นมีเหตุผลมากจาก 4 เหตุผล ดังต่อไปนี้

1) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้บุคคลหรือพนักงานเกิดความวิตกกังวลถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ความไม่มั่นคงในการทำงาน รวมถึงความสามารถของตนเองที่จะพบกับการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

2) ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self Interest) หากการประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้วพบว่าตนเองจะต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่จับต้องได้แน่นอน

3) การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Different Perception) ในองค์การจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างกัน การประเมินสถานการณ์และการเตรียมพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างกันมีทั้งเห็นด้วยพร้อมที่จะปฏิบัติทันที เห็นด้วยแต่ยังไม่ปฏิบัติ ไม่เห็นด้วยแต่จำเป็นต้องปฏิบัติ และไม่เห็นด้วยและไม่ปฏิบัติ

4) ความรู้สึกสูญเสีย (Feeling of Loss) การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้เกิดการแตกแยกของกลุ่มในสังคมหรือองค์การ และความรู้สึกสูญเสียสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น อำนาจ สถานะ มิตรภาพ และความสัมพันธ์ ความมั่นคง และความมั่นใจในตนเอง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Individual–Level Resistance to Change) มีสาเหตุมาจาก 3 สาเหตุสำคัญดังนี้

1) ความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคง (Uncertainty and Insecurity)

2) การเลือกที่จะรับรู้และเข้าใจ (Selection Perception)

3) นิสัย (Habit) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกไม่แน่นอนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้บุคคลเกิดการต่อต้าน

ความหมายของ “ความรู้สึกไม่แน่นอน”

Hovland & Irving (1959) ให้ความหมายของกระบวนการยอมรับ คือ กระบวนการที่นำไปสู่ความเชื่อในสิ่งที่ได้รับ จัดเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับข่าวสารซึ่งไปกระตุ้นให้เกิดความสนใจแล้วผู้รับข่าวสารจะตีความหมายของข่าวสารนั้น ทำให้เกิดความเข้าใจขึ้นแล้วเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งที่ได้รับ ซึ่งกล่าวได้ว่าเริ่มมีการยอมรับในขั้นต้นแล้วและผลที่ตามมาคือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เปลี่ยนทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลของการสื่อสารที่ผู้รับสารจะแสดงออกและสามารถสังเกตเห็นได้

Rogers & Shoemaker (1971 อ้างใน บุญธรรม จิตต์อนันต์, 2540) กล่าวถึง กระบวนการยอมรับ (Adoption Process) ว่า เป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเริ่มรู้หรือได้ยินเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่แล้วไปสิ้นสุดลงด้วยการตัดสินใจ ยอมรับไปปฏิบัติกระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Learning and Decision Making) โดยได้แบ่งกระบวนการยอมรับออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มรู้หรือรับรู้ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลเริ่มรู้เกี่ยวกับเรื่องใหม่หรือความคิดใหม่แต่ขาดรายละเอียดการรับรู้อาจเกิดขึ้นโดยบังเอิญด้วยการพบเห็นด้วยตนเองหรือโดยการเผยแพร่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือเอกชน

ขั้นที่ 2 ขั้นสู่ความสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลเริ่มมีความสนใจในแนวความคิดใหม่จึงพยายามใฝ่หาความรู้ในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาแยกแยะความเป็นไปได้ประโยชน์และความเหมาะสม

ขั้นที่ 3 ขั้นไตร่ตรอง (Evaluation) เป็นขั้นที่บุคคลศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่แล้วคิดเปรียบเทียบกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่าถ้ารับเอาแนวความคิดใหม่มาปฏิบัติจะเกิดผลดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้างในขณะนี้และในอนาคต ควรหรือไม่ที่จะทดลองดูก่อน หากรู้สึกว่ามีผลดีมากกว่าจะตัดสินใจทดลองดูเพื่อให้เกิดความแน่ใจก่อนที่จะรับไปปฏิบัติจริง ๆ

ขั้นที่ 4 ขั้นทดลองทำ (Trial) เป็นขั้นที่บุคคลทดลองทำตามแนวความคิดใหม่โดยทำการทดลองแต่เพียงเล็กน้อยเพื่อดูว่าจะเข้ากันหรือไม่กับสภาวการณ์ในปัจจุบันของตนและผลจะออกมาตามที่คาดคิดไว้หรือไม่ในขั้นนี้บุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับ แนวความคิดใหม่นั้นซึ่งผลจากการทดลองจะมีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

ขั้นที่ 5 ขั้นนำไปปฏิบัติหรือขั้นยอมรับ (Adoption) เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจรับแนวความคิดใหม่ไปปฏิบัติอย่างเต็มที่หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติดูและทราบผลเป็นที่พอใจแล้ว

Miller, Greenwood & Hinings (1997) ได้สรุปข้อเปรียบเทียบที่แสดงให้เห็นโลกทัศน์ มุมมอง และกรอบความคิดที่แตกต่างกันระหว่างนักทฤษฎี (Academic) และนักปฏิบัติ (Practitioners) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ และที่สำคัญคือทำให้เกิดการสร้างพื้นฐานความรู้และองค์ความรู้ (Literatures) ที่แตกต่างกันออกไปด้วย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2: กรอบความคิดระหว่างนักทฤษฎีและนักปฏิบัติ

นักทฤษฎี	**นักปฏิบัติ**
● ความรู้ลักษณะ Empirical และ Theoretical	● ความรู้ลักษณะ Normative และ Prescriptive
● มองความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงในด้านลบ	● มองการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก
● การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความเสี่ยงความเสียหายและอาจประสบความล้มเหลว	● การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความจำเป็นและมีประโยชน์ ● องค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อการอยู่รอด
● แรงเฉื่อยและแรงต้านเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	● ผู้บริหารสามรถควบคุมและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ): กรอบความคิดระหว่างนักทฤษฎีและนักปฏิบัติ

นักทฤษฎี	นักปฏิบัติ
● องค์การมีลักษณะรวมตัวบูรณาการอย่างเหนียวแน่น การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งกระทบกับอีกหลายส่วน	● องค์การรวมตัวแบบหลวม ๆ (Loosely Coupled) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งไม่กระต่อองค์การส่วนอื่นหรือทั้งหมด
● ผู้จัดการไม่ค่อยมีเหตุผล ระบบองค์การคาดเดาและทำนายลำบาก ผู้จัดการมักใช้แนวปฏิบัติเดิม	● ผู้จัดการมีเหตุผลและตัดสินใจ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยใช้ข้อมูล

นักวิชาการในยุคหลัง Lewin ได้ทำการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และได้นำเสนอหลายรูปแบบทางเลือกเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่หลักคิดส่วนใหญ่ยังเน้นและผูกติดอยู่กับการเปลี่ยนแปลงตามแผน (A Planned Approach) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ หลายข้อเสนอพยายามสร้างความแตกต่างเกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนขั้นและลักษณะธรรมชาติของแต่ละขั้น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบเน้นลักษณะเส้นตรงน้อยลง ให้ความสำคัญกับด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น รวมถึงการชี้ให้เห็นความจำเป็นสำหรับการปรับใช้ (Adapt) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะมากขึ้น การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลงแสดงอยู่ในตารางดังนี้

ตารางที่ 2.3: การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลง

ผู้แต่ง	แนวคิด	หลักการ
Kanter, Stein & Jick (1992)	The Ten Commandments	● วิเคราะห์องค์การและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ● สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทิศทางรวม (Common Direction) แยกจากอดีตที่ผ่านมา ● สร้างและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก ความจำเป็นเร่งด่วน (Sense of Urgency)

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลง

ผู้แต่ง	แนวคิด	หลักการ
		● วิเคราะห์องค์การและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ● สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทิศทางรวม (Common Direction) แยกจากอดีตที่ผ่านมา ● สร้างและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก ความจำเป็นเร่งด่วน (Sense of Urgency)
Cummings & Worley (2009)	Effective Change Management	● สร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ● สร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ● พัฒนาการสนับสนุนด้านการเมือง (Political Support) ● จัดการการเปลี่ยนสภาวะ (Transitional Management) ● รักษา Momentum ของการเปลี่ยนแปลง
Kotter (2002)	TheEight–stage Process of Creating Major Change	● จัดตั้งความตระหนักและความรู้สึกเร่งด่วน (Sense of Urgency) ● สร้างแนวร่วมชี้นำ(Guiding Coalition) ● พัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และยุทธศาสตร์ (Strategy) ● สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Change Vision) ● กระจายและให้อำนาจ (Empowerment) ที่สนับสนุนการเคลื่อนไหวระดับฐานกว้าง (Broad–based Action) ● สร้างชัยชนะระยะสั้น (Short–term Wins) ● ผนึกกำลัง (Consolidation) และขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ): การเปรียบเทียบข้อเสนอตัวแบบการเปลี่ยนแปลง

ผู้แต่ง	แนวคิด	หลักการ
		● ปลูกฝัง (Anchor) การหล่อหลอมและแนวทางใหม่ในวัฒนธรรมองค์การ ● เน้นความง่าย (Simplification)
Ghoshal & Bartlett (2000)	Blueprint for Corporate Renewal	● สร้างการริเริ่มมาจากแนวหน้า (Front–line Initiatives) ● สร้างวินัย (Discipline) ● สร้างฐานสนับสนุน (Embedding Support) ● บูรณาการ (Integration) ● สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ข้ามหน่วยงาน (Cross–unit Relationships) ● ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Stretch) ● พัฒนาความไว้ใจ (Trust) ● ผลิตใหม่ (Regeneration) ● ประกันการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Continuous Learning) ● การบูรณาการกับกรอบบริบทที่เกี่ยวข้อง (Contextual Frames) ● รักษาพลวัตที่ขาดดุลยภาพ (Dynamic Imbalance) และ ● การนำกระบวนการปฏิรูป (Renewal Process)

ความขัดแย้งภายในของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อเสนอรูปแบบของธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมุติเบื้องต้นที่เน้นว่า องค์การ ฝ่ายจัดการ และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในกรอบของความมีเหตุผล (Rationality) แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานความขัดแย้งในตัวเอง (Paradoxes) มากมาย Haveman (1992); Hall (1996) และ Jick (1995) ได้บรรยายให้เห็นความขัดแย้งในตัวเองในด้านต่าง ๆ คือ

● การเปลี่ยนแปลงต้องการเวลา (Time) แต่องค์การมักให้ความสำคัญและลงทุนด้านนี้น้อยมาก

● ขีดความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง (Ability to Change) ขององค์การมักเกิดควบคู่กับความสามารถในการรักษาสถานภาพเดิม

● การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive Change) มักต้องการเสถียรภาพด้านสำคัญ

● การเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาองค์การแต่จำเป็นต้องเน้นระดับปัจเจกบุคคล (Individuals)

● การกระจายอำนาจให้ระดับปฏิบัติที่แท้จริง (True Empowerment) ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่แข็งกร้าว (Forceful Leadership)

● ในการสร้าง (To Build) การพัฒนาองค์การจำเป็นมีการทำลาย (Tear Down)

● องค์การที่มีทรัพยากรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากมักมีลักษณะระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

● การเปลี่ยนแปลงที่ยาวนานเท่าใดยิ่งต้องใช้ความพยายามที่จะรักษาให้คงความสำคัญ (Spotlight) ให้มีความต่อเนื่องมากขึ้นเท่านั้น

● ยิ่งมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Efforts) มากขึ้นเท่าใดยิ่งเพิ่มความเสี่ยงต่อการล้มเหลว (Failure) มากขึ้นเท่านั้น

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในแนวคิดทั่วไปการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างและทุกระดับมักจะเกี่ยวข้องกับการยอมรับหรือต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการต่อต้านแบบลึก (Deep Resistance) ที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวคนและองค์การและมีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จที่จะปรับปรุงองค์การต่อประเด็นดังกล่าว Senge (1990) ให้ข้อสังเกตว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่แอบซ่อนหรือสิ่งลี้ลับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนรู้สึกว่าบรรทัดฐานเดิมหรือวิธีปฏิบัติที่เคยเป็นอยู่ถูกคุกคาม (Threats) โดยเฉพาะภายใต้บริบทที่เป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดิมนี้ผูกติดกับโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงอำนาจอิทธิพลในองค์การ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจปรากฏขึ้นในหลายรูปแบบตั้งแต่การมีทัศนคติในทางลบต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจนถึงการออกมาเคลื่อนไหวที่เป็นรูปธรรม Cumming & Worley (2009) แบ่งประเภทการต่อต้านในระดับองค์การออกเป็น 1) การต่อต้านเชิงเทคนิค (Technical Resistance) ซึ่งมักมาจากพื้นฐานของนิสัยของคนที่ชอบทำกรอบรูปแบบและขั้นตอนที่ตนเองมีความเคยชินเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะต่อต้าน 2) การต่อต้านเชิงการเมือง (Political Resistance) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีผลกระทบหรือคุกคามต่อกลุ่มร่วมได้เสียประโยชน์ที่ทรงอำนาจ

อิทธิพล เช่น ผู้บริหารสูงสุด กลุ่มบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มลูกค้าระดับสูง เป็นต้น เพราะการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจและทรัพยากรที่หายาก ไม่ว่าจะเป็นในด้านงบประมาณ การสนับสนุน และบุคลากรที่มีคุณค่า และ 3) การต่อต้านเชิงวัฒนธรรม (Cultural Resistance) ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของระบบและวิธีการทำงานที่ยืนยันความชอบธรรมของสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Status Quo) หรือที่สิ่งที่ส่งเสริมให้มีการคล้อยตามค่านิยม บรรทัดฐาน และข้อสมมุติเดิม ๆ เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

Carr, Hard & Trahant (1996) เสนอว่า การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ (Human Change Process) ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การละทิ้งหรือบอกลาสิ่งที่กระทำในอดีต ปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การสร้าง Resilience การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและรางวัล โดยเฉพาะการเอาชนะการต่อต้านควรเน้นยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

1) ประเมินพนักงานด้านความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

2) สื่อสารบ่อย ๆ อย่างเต็มที่และจริงใจกับฝ่ายบริหารและพนักงาน เพื่ออธิบายเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงและชี้แจงเหตุผลว่าทำไมจำเป็นต้องเปลี่ยน

3) กำจัดปัญหาอุปสรรคที่ไม่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎระเบียบและ เงื่อนไขไม่ เกื้อกูลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ตรวจสอบและทดสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง และรายงานให้ผู้บริหารและพนักงานทราบทุกระดับ

5) สาธิตให้เห็นพันธะกิจต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Commitment) ของผู้นำ รวมถึงความคาดหวังจากพนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ

6) พัฒนาแนวทางและวิธีการที่จะทำให้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Proposed Changes) เป็นที่ยอมรับและต้องการของพนักงาน

7) รักษาความซื่อสัตย์สุจริตและความมีหลักการที่มั่นคง (integrity) ต่อการเปลี่ยนแปลง

8) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผน (Planned Changes) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อนำสู่การปรับทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

9) พัฒนานโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามแผน

10) จัดให้มีการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประกันว่าพนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

11) ให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Desired Behavior) และระงับสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

ผู้นำองค์การในระดับต่าง ๆ มีผลต่อการสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ และความมั่นใจในกลุ่มลูกน้องนี้เองจะไปสู่ความเชื่อที่ว่าเขาสามารถทำงานการเปลี่ยนแปลงที่ยากลำบากและท้าทายได้ Bennis & Nanus (1997) จึงชี้แนะว่าวิสัยทัศน์ผู้นำสามารถสร้างจิตวิญญาณของลูกน้องและเปลี่ยนจุดมุ่งหมายไปเป็นงาน และกิจกรรมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (2002) ที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับ บทบาทระหว่างผู้นำและผู้จัดการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่หลักคือ

1) สร้างทิศทาง (Establishing Direction) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของอนาคตในระยะไกลและกำหนดแนวยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวิสัยทัศน์ดังกล่าว

2) วางแนวเชื่อมโยงเกี่ยวกับคน (People Alignment) โดยการสื่อสารทุกรูปแบบกับกลุ่มที่ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและประสานงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่จะทำให้เกิดทีมงาน และแนวร่วมที่สามารถเข้าใจวิสัยทัศน์และยุทธ์ศาสตร์และที่ให้การยอมรับในหลักเหตุผล ความชอบธรรมของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว

3) สร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) โดยการเติมพลังให้กับคนให้สามารถเอาชนะหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคด้านการเมือง ด้านรูปแบบการทำงาน แบบเดิม และด้านทรัพยากรที่ขวางกั้นการเปลี่ยนแปลง

4) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Producing Change) โดยการขับเคลื่อนหรือผลิตการ เปลี่ยนแปลงในระดับสำคัญและมีศักยภาพทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์การในอนาคต

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยานุช ช่างเหล็ก และกฤช จรินโท (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี จากสภาวการณ์ในปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารสูงขึ้นและผู้บริโภคแสวงหาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของตน ทำให้ร้านอาหารต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างสรรค์กระบวนการนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้วัฒนธรรม

องค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่มากที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมหลักที่สามารถเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยตรงการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางานพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีก็ยอมส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้นตามไปด้วย

กัมพล คุณพันธ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการผสมผสานวัฒนธรรมขององค์กร กรณีบริษัท ส.บุญมีฤทธิ์วิศวกรรม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง อาจเพราะเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อมีการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบอื่น เนื่องจากองค์กรบริหารงานด้วยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เพียงอย่างเดียวมาโดยตลอด ประชากรส่วนใหญ่สนับสนุนให้มีการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของวัฒนธรรมที่ประชากรต้องการผสมผสานกับวัฒนธรรมเดิม เป็นค่านิยมของวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) แต่ไม่ได้หมายความวาลักษณะค่านิยมวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) นั้นขาดประสิทธิภาพแต่อยางใดเพียงแต่เป็นการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรเดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยนี้จะนำลักษณะค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 รูปแบบและลักษณะค่านิยมที่ผสมผสานแล้วเสนอต่อผู้บริหารในการกำหนดนโยบายแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกวารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลางมีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกวารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้น่า 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ท่างานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พชร วงษ์แก้ว (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก จำนวน 400 คน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับร้อยละ 5 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.973 และมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอ้างอิง คือการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21–25 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000–25,000 บาท และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยต่อปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยภาวะผู้นำแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ด้านการบริหารและควบคุมแผนงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการแตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ส่งผลมากที่สุด

มนันยา โชติวรรณ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำ และบรรยากาศในการทำงานของผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย การวิจัยพบว่า ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการทำงานโดยอิทธิพลภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำ ด้านความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจบรรยากาศที่เน้น

ความเป็นกันเองบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อพนักงานและบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย 2. ลักษณะภาวะผู้นำและบรรยากาศการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตคลองเตย พบว่า ลักษณะผู้นำด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัชรี วรอนันต์กุล (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและ ทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการของครอนบาร์คแอลฟ่ากับพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.958 โดยแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ศรัณย์กร อัครนนท์จิรเมธ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของคุณค่าที่รับรู้ และคุณภาพการให้บริการที่มีต่อความไว้เนื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจ การบอกต่อ และการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณค่าที่รับรู้ด้านราคามีอิทธิพลทางบวกต่อความความพึงพอใจ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 2) คุณค่าที่รับรู้ด้านคุณภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้เนื้อเชื่อใจของ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 3) คุณค่าที่รับรู้ด้านคุณภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 4) คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลทางบวกต่อความไว้เนื้อเชื่อใจของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 5) คุณภาพการให้บริการมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 6) ความไว้เนื้อเชื่อใจมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร 7) ความพึงพอใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการบอกต่อของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร และ 8) ความพึงพอใจมีอิทธิพลทางบวกต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลจากการวิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้คือ Fitness ควรมุ่งเน้นด้านการรับรู้ด้านความคุ้มค่า การรับรู้ด้านคุณภาพ

คุณภาพการให้บริการ เพื่อส่งผลให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจ การบอกต่อ และการกลับมาใช้บริการซ้ำที่เพิ่มมากขึ้น

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

บทที่ 3
ระเบียบวิธีการวิจัย

ในเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด 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) ที่ประกอบด้วยการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

3.1.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1) เพศ ระดับการวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)

2) อายุ ระดับการวัดแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

3) สถานภาพ ระดับการวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)

4) ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับการวัดแบบนามบัญญัติ (Nominal Scale)

5) รายได้ต่อเดือน ระดับการวัดแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

6) ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการวัดแบบเรียงอันดับ (Ordinal Scale)

3.1.1.2 แบบสอบถามด้านข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอัตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1 เห็นด้วยน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1.00–1.80

2 เห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเป็น 1.81–2.60

3 เห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61–3.40

4 เห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41–4.20

5 เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21–5.00

3.1.1.3 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ โดยมีระดับการวัดแบบอัตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1 เห็นด้วยน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1.00–1.80

2 เห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเป็น 1.81–2.60

3 เห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61–3.40

4 เห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41–4.20

5 เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21–5.00

3.1.1.4 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยด้านความไว้วางใจในองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอัตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1 เห็นด้วยน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1.00–1.80

2 เห็นด้วยน้อย มีค่าคะแนนเป็น 1.81–2.60

3 เห็นด้วยปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61–3.40

4 เห็นด้วยมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41–4.20

5 เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21–5.00

3.1.1.5 ข้อมูลการยอมรับที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีระดับการวัดแบบอัตรภาคชั้น (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับความคิดเห็นจะมีระดับการวัดดังนี้

1 ยอมรับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1.00–1.80

2 ยอมรับน้อย มีค่าคะแนนเป็น 1.81–2.60

3 ยอมรับปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 2.61–3.40

4 ยอมรับมาก มีค่าคะแนนเป็น 3.41–4.20

5 ยอมรับมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 4.21–5.00

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบ ความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้กับอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.2.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ พนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด จำนวน 30 คน ตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่าครอนบาร์คแอลฟ่า (Cronbach’s Alpha Analysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.782 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2559

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนไม่จำกัด ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน ± 5% ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2559 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลมีดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่จะทำการเก็บข้อมูล แบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

3.3.2 ผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด มีความเข้าใจในข้อคำถาม และความต้องการของผู้วิจัย

3.3.3 ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 1 วัน หลังจากนั้นจึงทำการเก็บแบบสอบถามคืน

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อไป

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

3.4.2 บทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

3.4.3 ความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

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

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสองข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัย ดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

3.5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Simple Regression Analysis)

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

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

4.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 2 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลในส่วนของปัจจัยต่าง ๆ

4.2.2 การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปร

สมมติฐานทั้ง 3 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

4.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

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

4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านเพศ

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	256	64
ชาย	144	36

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36

4.1.2 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านอายุ

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: จำนวนและค่าร้อยละของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	4	1.0
21–39 ปี	159	39.8
40–59 ปี	222	55.5
60 ปีขึ้นไป	15	3.8

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมาได้แก่ 21-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.8 อายุน้อยกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

4.1.3 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านสถานภาพ

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านสถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: จำนวนและค่าร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	170	42.5
สมรส	219	54.8
หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่	11	2.8

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาได้แก่ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 42.5 สถานภาพหม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่

คิดเป็นร้อยละ 2.8

4.1.4 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4: จำนวนและค่าร้อยละของระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	8	2.0
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	277	69.3
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	104	26
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	5	1.3
ปริญญาตรีขึ้นไป	6	1.5

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 26 ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาคิดร้อยละ 2.0 ระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 1.5 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 1.3

4.1.5 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านรายได้ ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5: จำนวนและค่าร้อยละรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	38	9.5
ระหว่าง 10,001–20,000 บาท	189	47.3
ระหว่าง 20,001–30,000 บาท	157	39.3
มากกว่า 30,000 บาท	16	4.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาได้แก่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001–30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.5 และมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 4

4.1.6 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6: จำนวนและค่าร้อยละของประสบการณ์ในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	5.5
2–3 ปี	140	35
4–5 ปี	186	46.5
6–10 ปี	52	13

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ 2–3 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 ประสบการณ์ 6–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 13 ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.5

4.1.7 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอรูปแบบตารางดังนี้

ตารางที่ 4.7: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
1) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าเป็น “คนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” เป็นอย่างดี	4.75	.527
2) ข้าพเจ้าคิดว่าควรปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ๆ	4.39	.489
3) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานในปัจจุบัน	4.67	.559
4) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานใน 3–5 ปีข้างหน้า	4.72	.451
5) ข้าพเจ้าคิดว่าเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาหน่วยงานได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร	4.59	.716
6) ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร	4.44	.646
7) ข้าพเจ้าคิดว่าลักษณะการทำงานแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร	4.27	.523
8) ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอและรู้สึกว่ามีความสุข สนุกกับงานที่ทำ	4.09	.609
9) ข้าพเจ้าคิดว่าทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน	3.91	.624
10) ข้าพเจ้าคิดว่าจะมุ่งเน้นความสำเร็จในงานมากกว่าปริมาณงาน	4.08	.744

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.91–4.75 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าเป็น “คนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” เป็นอย่างดี ($\overline{X}$ = 4.75) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานใน 3–5 ปีข้างหน้า ($\overline{X}$ = 4.72) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานในปัจจุบัน ($\overline{X}$ = 4.67) ข้าพเจ้าคิดว่าเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา หน่วยงานได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ($\overline{X}$ = 4.59) ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ($\overline{X}$ = 4.44) ข้าพเจ้าคิดว่าควรปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ๆ ($\overline{X}$ = 4.39) ข้าพเจ้าคิดว่าลักษณะการทำงานแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\overline{X}$ = 4.27) ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และรู้สึกว่ามีความสุข สนุกกับงานที่ทำ ($\overline{X}$ = 4.09) ข้าพเจ้าคิดว่าจะมุ่งเน้นความสำเร็จในงานมากว่าปริมาณงาน ($\overline{X}$ = 4.08) ข้าพเจ้าคิดว่าทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.91) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดอยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ตารางที่ 4.8: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านบทบาทความเป็นผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	**ค่าเฉลี่ย** $\overline{X}$	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.**
1) ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง	3.93	.689
2) ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในข้อบังคับของบริษัท	3.79	.810
3) ผู้บริหารรอบรู้ มีทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	4.11	.733

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านบทบาทความเป็นผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
4) ผู้บริหารรับฟังปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน	4.20	.720
5) ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน	4.04	.896
6) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.35	.671
7) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบายปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	4.22	.866
8) ผู้บริหารมีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบในหน้าที่	4.09	.766
9) ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน	4.81	.391
10) ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ	4.57	.496

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.81–3.79 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ($\overline{X}$ = 4.81) ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ($\overline{X}$ = 4.57) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\overline{X}$ = 4.35) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ($\overline{X}$ = 4.22) ผู้บริหารรับฟังปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 4.20) ผู้บริหารรอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ($\overline{X}$ = 4.11) ผู้บริหารมีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ($\overline{X}$ = 4.09) ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.04) ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง (= 3.93) ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในข้อบังคับของบริษัท ($\overline{X}$ = 3.79 ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดอยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ตารางที่ 4.9: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นด้านความไว้วางใจในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านบทบาทความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	**ค่าเฉลี่ย** $\overline{X}$	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.**
1) องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยม	4.57	.496
2) องค์กรนี้ไม่ได้คิดเพื่อประโยชน์ของพนักงานคนใดคนหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร	4.39	.836
3) องค์กรนี้ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติเหมือนพนักงานคนอื่นๆ	4.91	.287
4) องค์กรนี้บุคลากรเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร	4.84	.478
5) องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	4.96	.208
6) องค์กรนี้ห่วงอาทรต่อสวัสดิการของพนักงานอย่างมาก	5.00	.000
7) องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน	4.39	.685
8) องค์กรนี้พนักงานทุกคนจะพูดแต่ความจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี	4.75	.562

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.00–4.39 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ องค์กรนี้ห่วงอาทรต่อสวัสดิการของพนักงานอย่างมาก ($\overline{X}$ = 5.00) องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ($\overline{X}$ = 4.96) องค์กรนี้ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติเหมือนพนักงานคนอื่น ๆ ($\overline{X}$ = 4.91) องค์กรนี้บุคลากรเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร ($\overline{X}$ = 4.84) องค์กรนี้พนักงานทุกคนจะพูดแต่ความจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี ($\overline{X}$ = 4.75) องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยม ($\overline{X}$ = 4.57) องค์กรนี้ไม่ได้คิดเพื่อประโยชน์ของพนักงานคนใดคนหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ($\overline{X}$ = 4.39) องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน ($\overline{X}$ = 4.39 ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อยและเห็นด้วยน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดอยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

ตารางที่ 4.10: ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านบทบาทการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	**ค่าเฉลี่ย** $\overline{X}$	**ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.**
1) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทำให้สามารถระบุขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ชัดเจน	4.71	.591
2) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถรู้ขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน	4.53	.973
3) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านมีมากขึ้น	4.80	.466
4) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลให้การทำงานของพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน	4.65	.681

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.10 (ต่อ): ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยด้านบทบาทการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
5) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถวัดผลงานของท่านได้อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือ	4.71	.687
6) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การทำงานมีระบบและมีมาตรฐาน	4.72	.518
7) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ขั้นตอนการทำงานกระชับมากขึ้น	4.71	.766
8) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วขึ้น	4.68	.666
9) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การควบคุมคุณภาพของผลการทำงานดีขึ้น	4.78	.483

จากตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.80–4.53 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามเกณฑ์การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ดังนี้

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านมีมากขึ้น ($\overline{X}$ = 4.80) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การควบคุมคุณภาพของผลการทำงานดีขึ้น ($\overline{X}$ = 4.78) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การทำงานมีระบบ และมีมาตรฐาน ($\overline{X}$ = 4.72) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถระบุขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.71) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถวัดผลงานของท่านได้อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือ ($\overline{X}$ = 4.71) เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ขั้นตอนการทำงานกระชับมากขึ้น ($\overline{X}$ = 4.71) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วขึ้น ($\overline{X}$ = 4.68) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลให้การทำงานของพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ($\overline{X}$ = 4.65) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถรู้ขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.53) ตามลำดับ

ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด ผลของการวิจัยไม่พบรายการใดอยู่ในเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในระดับนี้

4.2 การรายงานด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการใช้สถิติวิจัยดังนี้

4.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	**สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)**	**ค่า t**	**Sig (P–Value)**
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	.335	7.105	.000*

R^2 = .335, F–Value = 50.481, n = 400, P–Value ≥0.05*

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยรวมร้อยละ 33.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติเซอร์วิส จำกัด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12: ค่าตัวแปรปัจจัยด้านความเป็นผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P–Value)
ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ	.138	2.789	.005*

R^2 = .138, F–Value = 7.778, n = 400, P–Value ≥ 0.05*

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยรวมร้อยละ 13.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3จะใช้สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ปรากฏผลดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13: ค่าตัวแปรปัจจัยด้านความไว้วางใจส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P–Value)
ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	.450	10.067	.000*

R^2 = .450, F–Value = 101.340, n = 400, P–Value ≥0.05*

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยด้านด้านความไว้วางใจส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยรวมร้อยละ 45.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5
สรุปและอภิปรายผล

บทสรุปการวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยจะนำเสนอใน 2 ส่วน ดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

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

5.1.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 36

5.1.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40–59 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.5 รองลงมาได้แก่ 21–39 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.8 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.8 อายุน้อยกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.0

5.1.1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาได้แก่ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 42.5 สถานภาพ หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 2.8

5.1.1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 26 ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาคิดร้อยละ 2.0 ระดับปริญญาตรีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 1.5 ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 1.3

5.1.1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาได้แก่ มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001–30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 39.3 มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.5 และมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

คิดเป็นร้อยละ 4

5.1.1.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 4–5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ 2–3 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 ประสบการณ์ 6–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 13 ประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.5

5.1.1.7 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย .439 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .059 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าเป็น “คนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” เป็นอย่างดี (4.75) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.527) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานใน 3–5 ปีข้างหน้า (4.72) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.451) ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานในปัจจุบัน (4.67) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.559) ข้าพเจ้าคิดว่าเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา หน่วยงานได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (4.59) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.716) ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร (4.44) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.646) ข้าพเจ้าคิดว่าควรปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ๆ (4.39) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.489) ข้าพเจ้าคิดว่าลักษณะการทำงานแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร (4.27) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.523) ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และรู้สึกว่ามีความสุข สนุกกับงานที่ทำ (4.09) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.609) ข้าพเจ้าคิดว่าจะมุ่งเน้นความสำเร็จในงานมากกว่าปริมาณงาน (4.08) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.744) ข้าพเจ้าคิดว่าทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือ ช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน (3.91) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.624) ตามลำดับ

5.1.1.8 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน (4.81)และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.391) ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่างๆ (4.57) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.496) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4.35) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.671) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาทบทวน

นโยบาย ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร (4.22) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.866) ผู้บริหารรับฟังปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน (4.20) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.720) ผู้บริหารรอบรู้ มีทักษะ และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ (4.11) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.733) ผู้บริหารมีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ (4.09) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.766) ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน (4.04) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.896) ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง (3.93) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.689) ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในข้อบังคับของบริษัท (3.79) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.810) ตามลำดับ

5.1.1.9 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อปัจจัยด้านความไว้ใจมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สำหรับผลการพิจารณาเป็นรายข้อมีค่าคะแนนระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 4.73 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.45 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด ที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดได้แก่ องค์กรนี้ห่วงอาทรต่อสวัสดิการของพนักงานอย่างมาก (5.00) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.000) องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (4.96) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.208) องค์กรนี้ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติเหมือนพนักงานคนอื่นๆ (4.91) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.287) องค์กรนี้บุคลากรเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร (4.84) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.478) องค์กรนี้พนักงานทุกคนจะพูดแต่ความจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี (4.75) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.562) องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยม (4.57) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.496) องค์กรนี้ไม่ได้คิดเพื่อประโยชน์ของพนักงานคนใดคนหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร (4.39) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.836) องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน (4.39) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (.685) ตามลำดับ

5.1.2 การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งได้แก่ การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

5.1.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ

33.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ 13.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยด้านด้านความไว้วางใจมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทสยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ 45.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke & Lafferty (1989 อ้างใน จารุวรรณ ประดา, 2545) คือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญในค่านิยมการทำงานที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง เพื่อให้เกิดการกล้าคิดและกล้าทำงานด้วยกันมากขึ้นและส่งผลให้พนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ และความพึงพอใจของบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุผลวัตถุประสงค์งานที่วางไว้และความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดความสำเร็จงานที่ทำ ทำให้มีไมตรีสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งความสำเร็จ คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในองค์กร

โดยภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดีมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในองค์กรเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความสุขในระหว่างทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือ พนักงานในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานและรู้สึกว่างานมีความท้าทายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา 2) มิติมุ่งสัจการแห่งตน คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในทิศทางสร้างสรรค์โดยมุ่งให้พนักงานทำตามความคาดหวัง สิ่งสำคัญคือต้องการได้งานที่มีคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานโดยที่เป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร ทุกคนมีทุ่มเทการทำงานและภูมิใจในงานที่ตนองได้รับพนักงานทุกคนได้รับการฝึกพัฒนางานให้เก่งขึ้นอยู่สม่ำเสมอรวมทั้งมีความอิสระในความคิดมากยิ่งขึ้น จุดเด่นคือ พนักงานในองค์กรจะยึดมั่นผูกพันกับงานที่ทำและมีความพร้อมในการทำงานสูง 3) มิติมุ่งบุคคล คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน โดยให้พนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร โดยให้มีลักษณะงานที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมากและเป็นกันเองทำให้พนักงานมีความภูมิใจในหน้าที่ทำงาน และมีความสุขในงานที่ตนเองทำปราศจากความทุกข์ต่อการสอนการนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรจะได้รับการพัฒนาฝีมือการทำงานอยู่ตลอดจุดเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร 4) มิติมุ่งไมตรี คือ องค์กรที่มีลักษณะให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรซึ่งกันและกัน ในองค์กรมีการเปิดเผย จริงใจเป็นกันเอง ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันและรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม จุดเด่นคือ ความความจริงใจต่อในหมู่เพื่อนร่วมงานซึ่งกันและกัน

ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยานุช ช่างเหล็ก และกฤช จรินโท (2554) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี จากสภาวการณ์ในปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารสูงขึ้นและผู้บริโภคแสวงหาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของตนทำให้ร้านอาหารต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างสรรค์กระบวนการนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่มากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมหลักที่สามารถเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยตรงการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางานพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์

ผ่านการจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีก็ยอมส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้นตามไปด้วย

5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้นซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติดีปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช้ วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้าง ความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้วิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล

องค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกวารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมและพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลางมีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ท่างานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างของความสัมพันธ์ของความไว้วางใจอยู่ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จมีการสร้างรากฐานที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจแนวขวาง (Lateral Trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สองคือ ความไว้วางใจแนวตั้ง เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและความไว้วางใจภายนอก เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings & Bromiley (1996) ที่เสนอรูปแบบความไว้วางใจ 2 รูปแบบ คือ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (Intra–organizational Trust) หรือความไว้วางใจในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์การและความไว้วางใจระหว่างองค์การ (Inter-organizational Trust) หรือความไว้วางใจระหว่างบุคคลภายนอกหรือองค์การอื่น Cummings & Bromiley (1996) อธิบายความไว้วางใจในสามองค์ประกอบคือ องค์ประกอบแรกคือ อารมณ์ความรู้สึก (Affective) หรือบุคคลมีความรู้สึกอย่างไร องค์ประกอบที่สองคือ ความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) หรือบุคคลคิดอย่างไร องค์ประกอบสุดท้ายคือ พฤติกรรมที่ตั้งใจ (Intended Behavior) หรือบุคคลตั้งใจแสดงพฤติกรรมอย่างไร ส่วน McAllister (1995) อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นสภาวะทางจิตวิทยาและจำแนกความไว้วางใจออกเป็น ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (Cognition–based Trust) หมายถึงการรับรู้ว่าบุคคลเลือกผู้ซึ่งไว้ใจในสิ่งที่น่านับถือภายใต้สถานการณ์หนึ่งและเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่าเป็นเหตุผลที่ดีและความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affective–based Trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริงที่จะให้สวัสดิการแก่หุ้นส่วนมีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญและเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Lewicki, et al. (1998) เสนอว่าทั้งความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจไม่ใช่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกันหรืออยู่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแต่แทนที่จะแยกออกจากกันแต่ทว่ามีความเกี่ยวพันกัน โครงสร้างมิติเดียวที่อาจจะอยู่ร่วมกันควบคู่กันไปภายในบุคคล เช่นเดียวกับ Jones & George (1998) เสนอแนวความคิดความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจ เงื่อนไขความไว้วางใจและเงื่อนไขความไม่ไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างเดี่ยวของความไว้วางใจ พวกเขาเสนอว่าความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ให้ความไว้วางใจ (Trustor's Values) ทัศนคติและอารมณ์ การศึกษาความไว้วางใจอื่น ๆ เสนอว่าความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่เป็นกลาง (Meso Concept) ที่บูรณาการทั้งระดับจุลภาคคือกระบวนการทางจิตวิทยา และระดับมหภาคคือ ความยืดหยุ่นทางสถาบัน (House, et al., 1995) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรี วรอนันต์กุล (2558) การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการของครอนบาร์คแอลฟ่ากับพนักงานระดับปฏิบัติการย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.958 โดยแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิตแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย พบว่า ความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปหากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในหัวเรื่องนี้ควรนำข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในอนาคตเพื่อจะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงและทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและตั้งสมมติฐานเปรียบเทียบคะแนนค่าเฉลี่ยเพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นโดยครอบคลุมในส่วนของกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพื่อผลการวิจัยจะได้ครอบคลุมและมีความถูกต้องมากขึ้น

บรรณานุกรม

กัมพล คุณพันธ์. (2556). *ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการผสมผสานวัฒนธรรมขององค์กร กรณีบริษัท ส.บุญมีฤทธิ์วิศวกรรม จำกัด.* สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

จารุวรรณ ประดา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช.* วิทยานิพนธ์ปริญญานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: แซทไฟร์พริ้นติ้ง.

บุญธรรม จิตต์อนันต์. (2540). *ส่งเสริมการเกษตร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปิยานุช ช่างเหล็ก และกฤช จรินโท. (2554). *การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี.* ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พชร วงษ์แก้ว. (2557). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

มนันยา โชติวรรณ. (2557). *ลักษณะภาวะผู้นำ และบรรยากาศในการทำงานของผู้นำ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตคลองเตย.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

รวีวรรณ อัชฌาศัย. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลกบการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลที่กำลังดำเนินการพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัชรินทร์ พงษ์พันธุ์อัศดร. (2545). *ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดมหาสารคาม.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วัชรี วรอนันต์กุล. (2558). *การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วัฒนธรรมองค์การ. (2559). สืบค้นจาก https://ajsuthasinee.files.wordpress.com/2010/10/e0b8a7e0b8b1e0b892e0b899e0b898e0b8a3e0b8a3e0b8a1e0b8ade0b887e0b884e0b98ce0b881e0b8b2e0b8a3.doc.

ศรัณย์กร อัครนนท์จิรเมธ. (2557). *อิทธิพลของคุณค่าที่รับรู้ และคุณภาพการให้บริการที่มีต่อความไว้เนื้อเชื่อใจ ความพึงพอใจ การบอกต่อ และการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ใช้บริการ Fitness แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สมจินตนา คุ้มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหารพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.

สมยศ นาวีการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายเชิงธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ตะวันออก.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.* กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ.* เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ: เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เสนาะ ติเยาว์. (2535). *การบริหารแบบผู้นำ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารี เพชรผุด. (2537). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Alvesson, M. (2003). *Understanding organizational culture.* London: Sage.

Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organization culture.* New York: Agathon.

Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahant, W. J. (1996). *Managing the change process.* New York: McGraw–Hill.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology, 53*, 39–52.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): Development and validation.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9th ed.). Australia: South-Western Cengage Learning.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* New York: Wiley.

Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations.* London: Faber and Faber.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (2000). *Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal.* Boston, Mass: Harvard Business School.

Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management, 27*(3), 321-338.

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). *The centrality of interpersonal trust in group processes* (2nd ed.). New York: Wiley.

Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structured, processes and outcomes* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: Organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly, 37*, 48–75.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review, 20*, 379–403.

House, J. R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16,* 321–338.

House, R., Rousseau, D. M., & Thomas–Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for integration of micro and macro organizational. *Research in Organizational Behavior, 17*, 71–114.

Hovland, C. I., & Irving, L. J. (1959). *Yale studies in attitude and communication.* New Haven: Yale University.

Jick, T. D. (1995). Accelerating change for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 24*(1), 77–82.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review, 23*(3), 531–546.

Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it.* New York: Free.

Kotler, P. (1999). *Marketing management analysis, planning and control* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotter, J. P. (2002). *John P. Kotter's 'eight steps to successful change' model.* Retrieved from http://www.yashada.org/yashttt_new/static_pgs/TC/15_ 1722011_ successful_change_management.pdf.

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewicki, R., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438–458.

Lewin, K. (1951). *Field: Theory and leaning.* New York: Harper and Row.

Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale.* New York: Wiley.

Luhmann, N. (1979). *Trust and power.* Chichester: Wiley.

Marshall, E. M. (2000). *Building trust at the speed of change: The power of the relationship–based corporation.* New York: Amacom.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709–734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for Interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24–59.

Menix, K. D. (1999). *Leading change.* Missouri: Mosby.

Miller, D., Greenwood, R., & Hinings, B. (1997). Creative chaos versus munificent momentum: The schism between normative and academic views of organizational change. *Journal of Management Inquiry, 6*(1), 71–78.

Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organisational trust inventory. *Evaluation Review, 21*(5), 614–635.

Perry, R., & Mankin, L. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and Work satisfaction. *Public Personnel Management, 36*(2), 165–179.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574–599.

Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies.* New York: American Management Association.

Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: The art and practice of learning organization.* London: Century Business.

Whitney, J. O. (1996). *The economics of trust: Liberating profits and restoring corporate vitality.* New York: McGraw–Hill.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

แบบสอบถามงานวิจัย

BANGKOK UNIVERSITY
FOUNDED 1962

แบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรส่งผลกระทบต่อภายในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

ทางผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามในการให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยที่ข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ตอน ขอขอบพระคุณพนักงานทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❒ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1) ❒ ชาย 2) ❒ หญิง

2. อายุ

1) ❒ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี 2) ❒ 21–39 ปี
3) ❒ 40–59 ปี 4) ❒ 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

1) ❒ โสด 2) ❒ สมรส
3) ❒ หม้าย/ หย่า/ แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ❒ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น 2) ❒ มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า
3) ❒ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า 4) ❒ อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
5) ❒ ปริญญาตรีขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

1) ❒ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท 2) ❒ ระหว่าง 10,001–20,000 บาท
3) ❒ ระหว่าง 20,001–30,000 บาท 4) ❒ มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

6.ประสบการณ์การในการทำงาน

1) ❒ น้อยกว่า 1 ปี 2) ❒ 2–3 ปี
3) ❒ 4–5 ปี 4) ❒ 6–10 ปี

ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตอบได้เพียงข้อเดียว

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	**ระดับความคิดเห็น**				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	**เห็นด้วยมาก 4**	**เห็นด้วยปานกลาง 3**	**เห็นด้วยน้อย 2**	**เห็นด้วยน้อยที่สุด 1**
2.1 ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าเป็น “คนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” เป็นอย่างดี					
2.2 ข้าพเจ้าคิดว่าควรปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ ๆ					
2.3 ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานในปัจจุบัน					
2.4 ข้าพเจ้าคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงานใน 3–5 ปีข้างหน้า					
2.5 ข้าพเจ้าคิดว่าเมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามา หน่วยงานได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร					

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
2.6 ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร					
2.7 ข้าพเจ้าคิดว่าลักษณะการทำงานแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร					
2.8 ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และรู้สึกว่ามีความสุขสนุกกับงานที่ทำ					
2.9 ข้าพเจ้าคิดว่าทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานโดยข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือ ช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน					
2.10 ข้าพเจ้าคิดว่าจะมุ่งเน้นความสำเร็จในงานมากว่าปริมาณงาน					

ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตอบได้เพียงข้อเดียว

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

บทบาทความเป็นผู้นำ	**ระดับความคิดเห็น**				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	**เห็นด้วยมาก 4**	**เห็นด้วยปานกลาง 3**	**เห็นด้วยน้อย 2**	**เห็นด้วยน้อยที่สุด 1**
3.1 ผู้บริหารมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง					
3.2 ผู้บริหารปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในข้อบังคับของบริษัท					
3.3 ผู้บริหารรอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
3.4 ผู้บริหารรับฟังปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน					
3.5 ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน					
3.6 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการ ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

บทบาทความเป็นผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
3.7 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาทบทวนนโยบาย ปรับปรุง และพัฒนาองค์กร					
3.8 ผู้บริหารมีจิตสำนึกและมีความรับผิดชอบในหน้าที่					
3.9 ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน					
3.10 ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่าง ๆ					

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตอนที่ 4 ปัจจัยด้านความไว้วางใจในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตอบได้เพียงข้อเดียว

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
4.1 องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยม					
4.2 องค์กรนี้ไม่ได้คิดเพื่อประโยชน์ของพนักงานคนใดคนหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร					
4.3 องค์กรนี้ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของข้าพเจ้าอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติเหมือนพนักงานคนอื่น ๆ					
4.4 องค์กรนี้บุคลากรเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร					
4.5 องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					

ความไว้วางใจในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด 5	เห็นด้วยมาก 4	เห็นด้วยปานกลาง 3	เห็นด้วยน้อย 2	เห็นด้วยน้อยที่สุด 1
4.6 องค์กรนี้ห่วงอาทรต่อสวัสดิการของพนักงานอย่างมาก					
4.7 องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน					
4.8 องค์กรนี้พนักงานทุกคนจะพูดแต่ความจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี					

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตอนที่ 5 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตอบได้เพียงข้อเดียว

1 หมายถึง ยอมรับน้อยที่สุด

2 หมายถึง ยอมรับน้อย

3 หมายถึง ยอมรับปานกลาง

4 หมายถึง ยอมรับมาก

5 หมายถึง ยอมรับมากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ระดับการยอมรับ				
	ยอมรับมากที่สุด 5	ยอมรับมาก 4	ยอมรับปานกลาง 3	ยอมรับน้อย 2	ยอมรับน้อยที่สุด 1
5.1 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถระบุขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ชัดเจน					
5.2 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถรู้ขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน					
5.3 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านมีมากขึ้น					
5.4 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรส่งผลให้การทำงานของพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน					
5.5 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้สามารถวัดผลงานของท่านได้อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือ					
5.6 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การทำงานมีระบบและมีมาตรฐาน					

การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ระดับการยอมรับ				
	ยอมรับมากที่สุด 5	ยอมรับมาก 4	ยอมรับปานกลาง 3	ยอมรับน้อย 2	ยอมรับน้อยที่สุด 1
5.7 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้ขั้นตอนการทำงานกระชับมากขึ้น					
5.8 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทำให้การควบคุมคุณภาพของผลการทำงานดีขึ้น					

ขอขอบพระคุณพนักงานทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ–นามสกุล	นางสาวพิมพ์พิมล สาระหงษ์
อีเมล	pimpimon.sara@bumail.com
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ปีการศึกษา 2551
ประสบการณ์การทำงาน	บริษัท สยามมัลติ–เซอร์วิส จำกัด

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 17 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

ข้าพเจ้า (~~นาย~~/~~นาง~~/นางสาว) พิมพ์พิมล สาระหงษ์ อยู่บ้านเลขที่ 26/459 กม.27

ซอย - ถนน - ตำบล/แขวง สายไหม

อำเภอ/เขต สายไหม จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10220

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7580201312

ระดับปริญญา ☐ ตรี ☑ โท ☐ เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา -

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ"** ฝ่ายหนึ่ง และ **มหาวิทยาลัยกรุงเทพ** ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า "**ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ**" อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

การศึกษาค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาของ บริษัท สยามมิลลี่-เซอร์วิส จำกัด

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า **"วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์"**)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนางาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....[redacted].....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ

(นางสาวพิมพ์พิมล สาระหงษ์)

ลงชื่อ.....[redacted].....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

(อาจารย์ อัฏฐิภา จุลพิสิฐ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....[redacted].....พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....[redacted].....พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร