ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ | ศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ

สาขา | **คณะ**

เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

The Influence of Transformation Leadership and Organizational Culture on Organizational Performance : A Case Study of Kasetsart University

นามผู้วิจัย นางสาวทิพวัลย์ พันธ์จันทึก

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

(อาจารย์ปณิธี การสมดี, ปร.ด.)

ประธานสาขาวิชา .....

(อาจารย์วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, รป.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

The Influence of Transformation Leadership and Organizational Culture on Organizational Performance : A Case Study of Kasetsart University

โดย

นางสาวทิพวัลย์ พันธ์จันทึก

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทิพวัลย์ พันธ์จันทึก 2558: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ปณิธี การสมดี, ปร.ด. 113 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลการดำเนินงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 325 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.80 อายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 28.30 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 56.00 ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี ร้อยละ 27.70 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมแบบครอบครัวมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 ผลการดำเนินงาน ด้านการเงินมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 4.04 การวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Thippawan Phanjantuek 2015: The Influence of Transformation Leadership and Organizational Culture on Organizational Performance : A Case Study of Kasetsart University. Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Liberal Arts and Management Science. Thesis Advisor : Miss Panitee Karnsomdee, Ph.D. 113 pages.

The purpose of this study was (1) to investigate the levels of transformational leadership,the levels of organizational culture and levels of performance: a case study of Kasetsart University.(2) to investigate the influence of transformational leadership on organizational performance and (3) to investigate the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational performance: a case study of Kasetsart University. This study is survey research the sample of 325 Kasetsart University employees were selected to complete the questionnaire for data collection. Frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation were used to analyze the data. Path analysis was also used to examine the influence of independent variable dependent variable.

The findings of the study found that most participants were female of 70.80 percent with, aged between 31 and 35 years old of 28.30 percent. About 56.00 with of participant had received a bachelor's or similar degree. 1 - 5 years working experience of 27.70 percent. It was also found that transformational leadership on idealized influence and inspiration motivation aspects were rated at high levels. Family culture within organizational culture was rated at a high level. The results of the study also found that financial performance within organizational performance was rated at a high level. According to path analysis, it can be concluded that transformational leadership and organizational culture has both direct and indirect influences on organizational performance at 0.05 significant level.

_____ _____ __ / __ / __

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากการให้ความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.ปณิธี การสมดี ประธานกรรมการที่ปรึกษา รวมถึง อาจารย์ ดร.วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ อาจารย์ ดร.ฉัฐวัฒน์ ลิมป์สุรพงษ์ และอาจารย์ ดร.กนกอร แก้วประภา เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่อง ของการศึกษาครั้งนี้ให้สมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่อย่างดีตลอดมา ทำให้การศึกษาการวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คุณพิษณุเทพ พันธ์จันทึก ที่ให้การดูแล สนับสนุนในทุกๆ เรื่อง และคอยเป็นกำลังใจสำคัญให้กับผู้ศึกษา

ท้ายนี้ขอขอบคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ เพื่อนนิสิตรุ่นที่ 10 โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียติ จังหวัดสกลนคร ที่ให้ความช่วยเหลือและคอยเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาร่วมกันเต็มไปด้วยความสุขและความทรงจำที่ดีต่อไป

ทิพวัลย์ พันธ์จันทึก

กุมภาพันธ์ 2558

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
ประโยชน์การวิจัย	4
สมมติฐานการศึกษา	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	9
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน	9
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	17
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	29
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
กรอบแนวคิดในการศึกษา	54
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	57
ประชากร	57
ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	57
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	58
วิธีในการเก็บข้อมูล	59
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	59
การทดสอบเครื่องมือ	62
วิธีการวิเคราะห์ข้อมุล	75

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์	77
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของประชากร	77
ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ	80
ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงาน	81
ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน	82
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	85
สรุปผลการศึกษา	85
ผลการศึกษา	85
ข้อเสนอแนะ	86
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	88
ภาคผนวก	97
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	98
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	99
ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	110
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	113

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของเป้าหมาย	58
2	ตารางเปรียบเทียบตัวแปร ความหมาย นิยามศัพท์และรายการข้อคำถาม	64
3	จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของประชากร	78
4	แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
5	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของวัฒนธรรมองค์การ	81
6	แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงาน	81
7	แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร	83

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	27
2	กรอบแนวคิดในการศึกษา	56
3	เส้นทางเพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ตัวแปรที่มีต่อตัวแปร	84

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และนิเวศวิทยาเป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็ว องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็ได้รับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างมาก องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาอันเป็นองค์การหนึ่งในสังคมจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้อย่างมีคุลยภาพ และเนื่องด้วยสถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันด้วย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่านิยามการอุดมศึกษาเปิดกว้างมากขึ้น จากเดิมที่เป็นการศึกษาศาสตร์ทางวิชาการขั้นสูง เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ มุ่งถ่ายทอดความรู้และสร้างองค์ความรู้ แต่ในปัจจุบันนิยามใหม่ของการอุดมศึกษาคือ เป็นการศึกษาต่อจากระดับพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาทั้งในระดับวิชาการและวิชาชีพเพื่อการมีงานทำ และเปิดโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทั่วไป ทั้งยังต้องตระหนักถึงความต้องการของรัฐบาลที่ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้น การบริหารงานในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับใดหรือประเภทใดก็ตามย่อมต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารหลายประการ ได้แก่ บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนระบบการจัดการที่ดี โดยองค์การทุกองค์การจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ผู้นำองค์การที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการบรรลุเป้าหมายองค์การ ความสอดคล้องและการประสานกันระหว่างคน ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมจึงทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนสิ่งที่หลอมรวมองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้องค์การเกิดการพัฒนา และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพราะวัฒนธรรมเปรียบเหมือนกรอบบังคับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รูปแบบการทำงานของบุคคลที่ถูกถ่ายทอดมาจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ดังนั้น องค์การที่ต้องการปรับตัวจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ หากองค์การมีวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสม จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น หากพิจารณาจากมุมมองภายในองค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การได้เชื่อมต่อหน้าที่และผลลัพธ์ขององค์การหลายมิติอย่างเช่น การปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มและผลผลิต การวางแผนและการใช้กลยุทธ์ การจัดหาและการคัดเลือกบุคลากร การกล่อมเกลาทางสังคมและพัฒนานวัตกรรม และเมื่อพิจารณาจากมุมมองภายนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การก็สัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมอีกด้วย ดังนั้นในยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ด้านการบริหารจัดการทั่วไปจึงระบุว่าผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างยั่งยืน

ในสถาบันการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและการบริหารจัดการสถาบันตามวัฒนธรรมองค์การเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบที่จะเอื้อให้บรรลุเป้าหมายก็คือ ระบบการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังที่ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551: 13) กล่าวไว้ในหนังสือการประเมินการปฏิบัติงาน ว่าผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แต่หากผู้บริหารให้ความสนใจแต่การนำเทคนิค วิธีการ กลยุทธ์การบริหารเข้ามาใช้เพื่อพัฒนา โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์การเท่าที่ควรอาจไม่ก่อประโยชน์ตามความต้องการ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อ ค่านิยม การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความกดดันต่อการปฏิบัติตนของบุคลากร ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานของสมาชิกที่ยังด้อยประสิทธิภาพอยู่ให้ดีขึ้นเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้อิทธิทางวัฒนธรรมที่มีความคาดหวังในผลลัพธ์ของงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ก่อให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรับใช้ให้ก่อประโยชน์ในแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตัวแปรอิสระ คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass,1985)

1.2 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบตลาด แนวคิดทฤษฎี Cameron and Ettington (1988 อ้างใน สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548 : 26-28) ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต แนวคิดทฤษฎี Kaplan and Norton (1996 อ้างใน สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553 : 56)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีทั้งหมด 4 วิทยาเขต ประกอบไปด้วย วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 10,559 คน แบ่งเป็น วิทยาเขตบางเขน จำนวน 7,411 คน วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 2,094 คน วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 559 คน วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 495 คน โดยอ้างอิงแหล่งที่มาจาก รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี 2554 (1 มิถุนายน 2554 - 31 พฤษภาคม 2555)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2556 ถึง กุมภาพันธ์ 2557 รวมเป็นเวลา 5 เดือน

4. ขอบเขตด้านสถานที่

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ประโยชน์การวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมมติฐานการศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของผู้ตามให้มีความพร้อม เพื่อให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ การชักนำหรือกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้ผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษา 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำองค์การ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข็มแข็งทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ และความผูกผันที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร

ด้านการสร้างแรงดลใจ (Inspiration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์และดลใจผู้ตามให้เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นยั่วยุให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ โดยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ปลุกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม โดยผู้นำนี้จะให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรที่เป็นค่านิยม ความเชื่อที่เป็นรากฐานแห่การแสดงออกของพฤติกรรมของคนในองค์การ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งจำนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่างๆของคนในองค์การ ซึ่งในการวิจัยนี้ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด

วัฒนธรรมแบบครอบครัว หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันและห่วงใยต่อกันเหมือนญาติมิตร ไม่ถือตัวหรือสถานภาพเข้าหากันในการปฏิบัติงาน สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีความจริงใจต่อกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กันและกัน ช่วยกันผลักดันความก้าวหน้าและห่วงใยในองค์การ

วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้เสรีและความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มุ่งแสวงหาโอกาสหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าให้องค์การกล้ายอมรับความเสี่ยงเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สนใจการพัฒนาหรือเสาะหาสิ่งท้าท้ายใหม่ๆ เพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใส่ใจกับผลงานและความก้าวหน้าของสมาชิก ให้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง ลักษณะที่เน้นการติดต่อประสานงานการสื่อสารและสั่งการอย่างเป็นทางการมีระเบียบหรือข้อบังคับการปฏิบัติงานต่างๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ต้องใส่ใจและปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนต่างๆ การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ มักทำตามแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมา สมาชิกมักเป็นผู้ตามที่ดีเวลาปฏิบัติงาน การตัดสินใจถือเอานโยบายหรือระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนสายการบังคับบัญชา

วัฒนธรรมแบบการตลาด หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง มีบรรยากาศของการแข่งขันในการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับสูงถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือมีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น ต้องใช้ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการปฏิบัติงาน สมาชิกมุ่งมั่นปฏิบัติงานหนักในแต่ละวัน เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพมุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและมุ่งผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักมากกว่ายึดถือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ความสำเร็จ ของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยความสำเร็จ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการองค์การจะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุมมองนี้จะต้องถือเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองมายังองค์การของเราว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการและอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งสามารถจะพิจารณาได้จากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

ด้านการบริหารงานภายในองค์การ (Internal Process Perspective) คือ การเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และการควบคุมภายในขององค์การ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานและองค์การดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องโดยผู้บริหารจะต้องทำการอธิบายนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ออกมาอย่างรูปธรรมที่สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริงในทุก ๆ ระดับ โดยการพิจารณาจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียนและระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) คือ การเรียนรู้นวัตกรรมขององค์การ ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาตามแนวนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้นั้น องค์การจะต้องมีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า องค์การได้ดำเนินงานตามแนวที่ได้ตั้งไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันท่วงทีหากในกรณีที่พบข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน

ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่ว ๆ ไปจะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรการเจริญเติบโตขององค์การ และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น โดยตอบคำถามว่า ผู้ถือหุ้นมองเราอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือ Bottom Line ของธุรกิจว่า แผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดจากความสามารถในการดำเนินงานจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการประกอบการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานเป็นเรื่องสำคัญที่สะท้อนถึงผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การในการวัดผลการดำเนินงานมีแนวคิดหลากหลายส่วนใหญ่จะสะท้อนต่อผลกำไรขององค์การ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การหรือระบบ TQC (Total Quality Control) ซึ่งเป็นการบริหารโดยยึดคุณภาพเป็นเป้าหมายโดยรวม มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ยึดคุณภาพ หรือความพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลัก มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายรวมขององค์การ มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี มีผู้บริหารที่รับผิดชอบหน้าที่การงาน และสุดท้ายคือ การเข้าร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างคุณภาพในทุก ๆ แผนก ทุก ๆ ระดับ และการประเมินผลอีก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อย่างที่นิยมนำมาใช้คือ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือที่นิยมเรียกกันว่า TQM (Total Quality Management) ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 58-68) วิธีการประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ จะสะท้อนถึงสถานภาพที่แท้จริงของธุรกิจ มีความเที่ยงตรงและเข้าใจง่าย ให้ผลที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สร้างมูลค่าทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้กับองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ให้กับหุ้นส่วนหรือเจ้าของกิจการและช่วยพัฒนาการสื่อสารภายในองค์การ

นอกจากนี้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เครื่องมือหนึ่งคือ การวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Score Card (BSC) เป็นเครื่องมือที่ประสิทธิภาพอย่างมากในปัจจุบัน เครื่องมือดังกล่าวสามารถช่วยให้องค์การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงผลของการตัดสินใจนั้นว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงถือได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์การเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (Alignment and Focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 4-5) การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล เกิดขึ้นโดยการพัฒนาของนักวิชาการสหรัฐอเมริกา 2 ท่าน คือ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการบริหาร และ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard ได้ร่วมกันพัฒนาและเสนอแนวคิดใหม่ ที่มีชื่อว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลหรือ BSC โดยได้ตีพิมพ์แนวคิดนี้ขึ้นเป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 โดยมีสาระว่าองค์การต่าง ๆ ควรที่จะเพิ่มมุมมองในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านอื่น ๆ บ้าง จนในปี 1996 ทั้ง 2 ท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลขึ้นมา จนเป็นที่โด่งดังในวงการหนังสือทางด้านการบริหาร เพื่อตอกย้ำถึงความสำเร็จและกรณีศึกษาที่ได้มีการนำไปปฏิบัติมาแล้ว จึงได้ร่วมกันออกหนังสืออีกครั้ง ในชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยใช้ BSC เป็นกลยุทธ์ตัวหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ โดยเนื้อหาสาระของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล ก็คือ แทนที่ตัวชี้วัดที่ผ่าน ๆ มาจะวัดแต่เฉพาะด้านการเงิน (Financial Indicator) แต่เพียงอย่างเดียว ก็ควรจะเพิ่มมุมมอง (Perspective) ในการจัดทำตัวชี้วัดออกเป็น 4 มุมมอง (สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553: 52) ด้วยกันซึ่งประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการองค์การจะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุมมองนี้จะต้องถือเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองมายังองค์การของเราว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการและอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งสามารถจะพิจารณาได้จากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

2. ด้านการบริหารงานภายในองค์การ (Internal Process Perspective) คือ การเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การ และการควบคุมภายในขององค์การ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานและองค์การดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องโดยผู้บริหารจะต้องทำการอธิบายนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ออกมาอย่างรูปธรรมที่สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริงในทุก ๆ ระดับ โดยการพิจารณาจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียนและระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ

3. ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) คือ การเรียนรู้นวัตกรรมขององค์การ ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาตามแนวนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้นั้น องค์การจะต้องมีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า องค์การได้ดำเนินงานตามแนวที่ได้ตั้งไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันท่วงทีหากในกรณีที่พบข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน

4. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่ว ๆ ไปจะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรการเจริญเติบโตขององค์การ และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น โดยตอบคำถามว่า ผู้ถือหุ้นมองเราอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือ Bottom Line ของธุรกิจว่า แผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดจากความสามารถในการดำเนินงานจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการประกอบการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภายใต้แต่ละมุมมองของการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล ประกอบด้วยช่องทางที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน 4 ช่อง (สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553: 53-54) ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความมุ่งหมายของ BSC นั้นคือสิ่งที่องค์การมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์การ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลาหรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2. ตัวชี้วัด (Measures or Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงินตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียทีเกิดขึ้นจากการผลิต ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ5ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

องค์การที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์การที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่เป็นประจำ (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546 : 24) การประเมินผลทำให้องค์การสามารถทราบสถานะของตนเองว่ามีสถานะอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานโดยการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งที่ได้รับความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยมในปัจจุบัน เทคนิคนี้ มีการพัฒนามาจากในอดีตที่องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่น ๆ ด้วย คือ ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) นอกจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลหรือ BSC จะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานแล้วยังสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การอีกด้วย

การดำเนินการประยุกต์ใช้ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล หรือ BSC ในองค์การ (วรภัทร์ ภู่เจริญ, 2545 : 101) มีขั้นตอนในการจัดทำดังต่อไปนี้

1. องค์การจัดตั้งคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีผู้บริหารสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการในการทำ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล หรือ BSC มาประยุกต์ใช้ภายในองค์การ

2. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง (ซึ่งในที่นี้หมายถึงองค์การ) โดยใช้เทคนิคของ SWOT Analysis เพื่อที่จะได้ทราบถึงสถานะของตนเองและสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในอนาคต องค์การจะต้องดำเนินการไปในทิศทางใด

3. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ จากแนวคิดพื้นฐานตามแนวคิดของ BSC จะพบว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จะอยู่ ณ จุดศูนย์กลางของมุมมอง ทั้ง 4 คำว่า “วิสัยทัศน์” เปรียบได้กับจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือทิศทางที่องค์การจะมุ่งไป

4. กำหนดมุมมองตามหลัก BSC หรือมากกว่าตามที่องค์การเห็นสมควรว่าจะมีมุมมองใดบ้างและกำหนดความสัมพันธ์ของมุมมองว่ามีความสัมพันธ์กันเช่นไร

5. คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นให้จัดทำและให้ความเห็นชอบแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยแผนที่ทางกลยุทธ์จะแสดงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ (Key Performance Indicators : KPI) ภายใต้แต่ละมุมมองที่กำหนดขึ้น ซึ่งทุกมุมมอง จะต้องสอดคล้องกันและมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. ในแต่ละมุมมอง หรือวัตถุประสงค์นั้น ดำเนินการจัดตั้งตัวชี้วัด ในแต่ละวัตถุประสงค์ซึ่งในทุกตัวชี้วัดควรมีกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการมารองรับ เพื่อให้บรรลุผลหรือเป้าหมายที่วางไว้

7. ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดระดับองค์การไปสู่ระดับต่าง ๆในองค์การ

8. ดำเนินการตามแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่กำหนดขึ้น และเก็บรวบรวมข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหาร เพื่อทบทวน ประเมินผล สั่งการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป

การนำ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล ไปใช้งานจะมีความน่าสนใจและน่าจะสร้างผลประโยชน์ที่เป็นธรรมแก่องค์การ แต่การประยุกต์ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุล ก็ไม่ประสบความสำเร็จในการใช้งานเสมอไป ซึ่งสามารถสรุปปัญหาสำคัญในการประยุกต์การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลไปใช้งาน (สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553: 56) ได้ดังนี้

1. ผู้พัฒนาระบบไม่เข้าใจความต้องการและกลยุทธ์ขององค์การอย่างแท้จริง

2. ผู้พัฒนาระบบไม่รู้จักธุรกิจและอุตสาหกรรม

3. ทีมงานพัฒนาระบบมีจุดอ่อนด้านการบัญชีและการเงิน

4. ทีมงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติงาน (Action Research) ขาดบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งเป็นแก่นขององค์การ

5. ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจในแนวคิดและหลักการของการวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลอย่างแท้จริง

6. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ BSC เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย เห็นได้จาก ในการวัดผลการดำเนินงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ได้ประยุกต์ใช้ การวัดผลการดำเนินงานขององค์การแบบสมดุลทั้ง 4 ด้านมาวัดผลการดำเนินงาน (สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553 : 56) คือ

1. ด้านลูกค้า จะมีการวัดผลจากความพึงพอใจของลูกค้า โดยสถาบันภายนอกเป็นผู้ประเมินความพอใจในความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยมีตัวชี้วัด เช่น ความหลากหลายของบริการเงินกู้ เงินฝาก และบริการเสริม ฯลฯ ความพอใจในความถูกต้องในการบริการ เช่น ความถูกต้องในการแจ้งยอดหนี้ หรือยอดเงินฝาก ความถูกต้องในการแจ้งยอดในสมุดเงินฝาก ฯลฯ ความพอใจต่อการเอาใจให้บริการของพนักงานต่อลูกค้า อาทิ การชี้แจงข้อมูล ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรมในการให้บริการ การตรงต่อเวลาในการนัดหมาย มารยาท และการพูดจา ฯลฯ ความพอใจในความรวดเร็วของบริการ เช่น ความรวดเร็วในการทำเอกสารขอกู้ เอกสารเปิดบัญชีเงินฝาก ความรวดเร็วในการจ่ายเงินกู้ ความรวดเร็วในการรับชำระหนี้ ฯลฯ ความพอใจในระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การเดินเรื่องขอกู้เงิน การขอกู้เงินโดยใช้บุคคลค้ำประกันเงินกู้การกู้เงิน โดยใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน การประเมินหลักทรัพย์เพื่อขออนุมัติวงเงินกู้ กำหนดระยะเวลาชำระหนี้สินคือ การจ่ายเงินกู้เป็นงวด ๆ การพิจารณาเพิ่ม ลดวงเงินกู้ การติดตามผลหลักจ่ายเงินกู้ ขั้นตอนการฝากเงิน ความพอใจในที่ตั้งของสถานที่บริการ สภาพภายในอาคารสำนักงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น ความสะดวก ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ฯลฯ ความพอใจในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาล เช่น โครงการรวบรวมผลิตผลการเกษตร โครงการเชื่อมโยงตลาดและการผลิต ฯลฯ

2. ด้านการบริหารงานภายใน จะวัดโดยมีตัวชี้วัด เช่น การบริหารและทีมงานที่ดีการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในพื้นที่ และการประเมินการควบคุมภายใน ซึ่งมี 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 ประเมินการควบคุมภายใน 5 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมของการควบคุม ประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตาม ประเมินผล และองค์ประกอบที่ 2 การประเมินผล การจัดทำการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA)

3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยมีตัวชี้วัด เช่น ปริมาณการให้สินเชื่อแก่กลุ่มสถาบัน (Group Lending) อัตราการรับชำระหนี้ปกติ รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) การเพิ่มขึ้นของเงินฝาก การเพิ่มขึ้นของเงินฝากถัวเฉลี่ยพนักงาน สนับสนุนสินเชื่อโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุน เชื่อมโยงธุรกิจการผลิตและการตลาดอย่างเป็นระบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อัตราส่วนหนี้ค้างชำระต่อสินเชื่อคงเหลือ (NPLs) อัตราลดหนี้ค้างชำระยกมาต้นปี การลดค่าใช้จ่ายหนี้สงสัยจะสูญ (Provisions Actual) อัตราการรับชำระหนี้เงินกู้ (โครงการแก้ไขปัญหาหนี้สินภาคประชาชน) การพัฒนาและฟื้นฟูเกษตรกรที่มีปัญหาหนี้สินนอกระบบ และการสนับสนุนการทำบัญชีครัวเรือน

4. ด้านการเงิน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการเงิน ใช้ตัวชี้วัดคือ อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราการเจริญเติบโตของสินเชื่อ และอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการวัดองค์การแบบสมดุลเป็นแนวคิดการวัดผลที่นิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการวัดผลที่มีความสมดุลในทุกด้านของการบริหารจัดการองค์การทั้งมุมมองด้านการเงินซึ่งเป็นการวัดผลระยะสั้น และมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงินซึ่งเป็นการวัดผลระยะยาว ได้แก่ การวัดผลในด้านลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยสามารถอธิบายความเชื่อมโยงของการวัดผลในมุมมองต่างๆได้อย่างเป็นเหตุและผล และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับในลักษณะจากบนลงล่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตาม BSC และตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันศึกษาอุดมศึกษา

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในองค์การ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การเพราะผู้นำคือผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ มีผลต่อบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นผู้วางแผน ควบคุม ดูแล ชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถทั้งการแสดงออกเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือ Leadership ได้มีผู้ให้คำจำกัดความ หรือความหมายไว้อย่างหลากหลายตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

Robbins (1996 : 413 อ้างใน สุชาญา ทำพันธ์จาก, 2553 : 7) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การมีความสามารถที่มีอิทธิพลของกลุ่มเพื่อที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 184) กล่าวว่าความเป็นผู้นำ (Leadership) คืออิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Schemerhon Hunt and Osborn, 2000 : 7 อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ , 2545 : 184) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goals) หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งความเป็นผู้นำถือเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์ (2549 : 156) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ แหล่งของอิทธิพลอาจมาจากตำแหน่งที่เป็นทางการก็ได้ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการบริษัท เป็นการกำหนดว่าผู้ดำรงตำแหน่งได้รับมอบอำนาจตามกฎหมายให้สามารถบังคับบัญชางานได้ตามขอบเขตที่กำหนด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 อ้างใน กรกนก ทิพรส 2547: 24) กล่าวว่า ผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2546 อ้างใน กรกนก ทิพรส 2547 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือความสามารถที่จะกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลหรือบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดใจร่วมกับตนในการดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 อ้างใน กรกนก ทิพรส 2547 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546 อ้างใน กรกนก ทิพรส 2547 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสังการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการชักนำผู้อื่น และกระตุ้น จูงใจและกำกับกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในกลุ่มหรือองค์กรที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้พนักงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและส่งผลให้การปฏิบัติงานต่างๆขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

Steer (1991 อ้างใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546 : 25) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์การให้ดำเนินการตามลักษณะและวัฒนธรรมภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขและลดความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์การ

4. ให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล

Yukl (1989 อ้างใน วิภาดา คุปตานนท์, 2551 : 257) กล่าวว่าการที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้นั้นเนื่องจากบุคคลมีอำนาจ (Power) เหนือบุคคลอื่น อำนาจคือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่ส่งต่อผลการตัดสินใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้อื่น

รูปแบบของผู้นำ

Lippitt etal. (1930 อ้างใน สมคิด บางโม, 2548 : 231) จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้นำจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้นำแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เปิดโอกาสให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างบุคลากรด้วยกัน ให้ความยอมรับแก่ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ได้รับความแพร่หลายในยุคมนุษยสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะให้เพียงคำแนะนำทั่วๆไป จะทำอะไรปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุม สั่งการติดตามผลการทำงาน งานจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ไม่สู้จะสนใจนัก ถือเอาความต้องการของกลุ่มเป็นใหญ่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องจูงใจด้วยตนเองและมีอิสระมากในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นและศึกษาค้นคว้าทฤษฎี 4 กลุ่มแนวคิดทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) และในปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) Yukl (1989 อ้างใน สมหมาย พรมทอง, 2545 : 8) โดยมีระเอียดแต่ละทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories)
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำจะเน้นที่จะความสำคัญของคุณลักษณะของผู้นำ (Trait) เช่น ทักษะ (Skill) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างลักษณะทางกายภาพโดยแนวคิดกลุ่มนี้เชื่อว่า บุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด (Born to Be) เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีคุณลักษณะที่ดีในด้านกายภาพหลายๆด้าน เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมีไหวพริบ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีระยะยาว (Deluged Outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1994 : 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

จากเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประสบกับความความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำจึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำ ด้วยความเชื่อว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิผล ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเสตท (The Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) จากการทดสอบหลายๆ ครั้งพบว่าความมีประสิทธิผลของการใช้ภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้คนเริ่มต้นมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำนำตามสถานการณ์เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ Kreitner and Kinicki (1992 : อ้างใน บัณฑิต แทนพิทักษ์,2540 : 58)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

จากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำไม่สามารถให้คำตอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้จึงได้เริ่มมีการให้ความสนใจกับตัวแปรตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ในที่นี้กล่าวเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (The Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด

Fiedler (1965) เสนอว่าความมีประสิทธิผลของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งมีหลักพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน

2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

3. ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่ามีราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามดีทำหน้าที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วจะได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะนำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานตน ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่าหากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน Kuhnert and Lewis (1987 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 375)

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกจะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรฐานการเข้าแก้ไขโดยทันที

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับมีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิลงโทษโดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้มีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกัน พฤติกรรมของผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non Leadership) หรือปล่อยตามสบาย (Laissez Faire)

เป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non Leadership) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรม คำว่าปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) หมายถึงผู้นำที่ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่างๆ วิ่งไปเอง (Hand –off-let-things-ride) เพราะการบริหารแบบปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่ละพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้บังคับบัญชา ดังนี้ภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำและไม่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass, 1985: 545) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) นั้นได้ให้นิยามให้แง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชมให้ความจงรักภักดีและความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและได้ผลมากกว่าความคาดหวังตามและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ติดตามเกิดการตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมขององค์การและหมู่คณะแทน

2. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความใส่ใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีระบบค่านิยมและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง Kuhnert (1994 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 372)

องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่หาหรือเรียกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข็มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายพันธกิจให้แก่ผู้ตาม โดยสาระแล้วองค์ประกอบด้านเสน่หาบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้ ตัวอย่างของบุคคลที่มีความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำด้านความเสน่หาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ เนลสัน มานเดล่า อดีตประธานาธิบดีผิวดำคนแรกของประเทศอัฟริกาใต้สามารถครองใจคนผิวดำได้ทั้งประเทศ สามารถเอาชนะผู้ปกครองผิวขาวได้โดยสันติวิธีจนประเทศได้รับเอกราช เพราะคุณลักษณะความเสน่หาของเขาจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นแก่ส่วนรวมทั้งชาติ

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงดลใจ (Inspiration)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงดลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์ประกอบที่ 3 กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

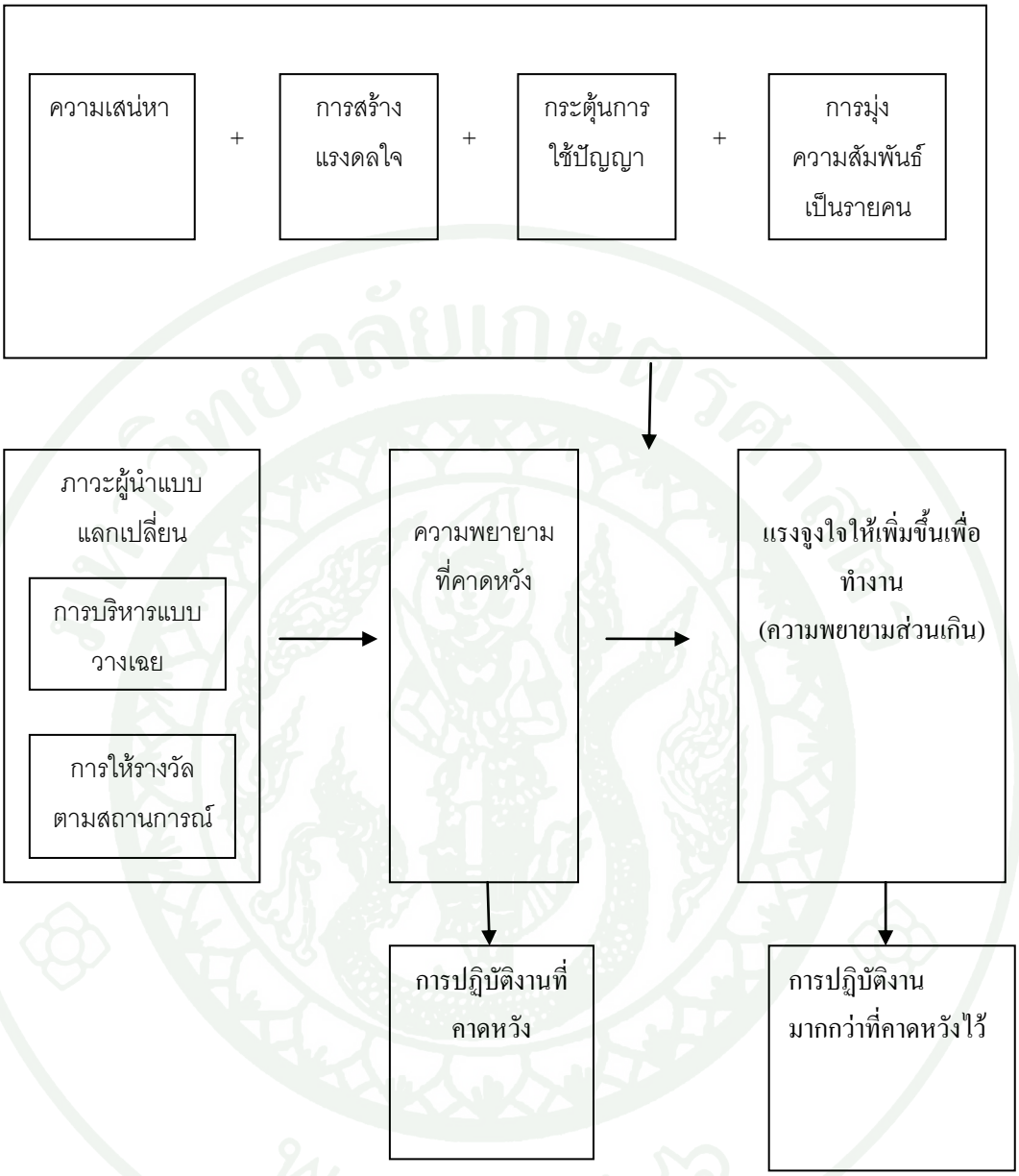
เป็นพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

องค์การประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self – Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้า รวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงดีอยู่แล้วก็จะใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่าภายใต้การนำของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าความคาดหวังที่วางไว้ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ของตนเองไปเป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์การ Bass and Avolio (1990 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 375) ดังภาพต่อไปนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 1 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 69)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 5 ทฤษฎีที่กล่าวมาพอสรุปความแตกต่างรูปแบบของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนโดยทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) จะเน้นด้านคุณลักษณะของผู้นำในรูปแบบต่างๆ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theeories of Leadership) จะเน้นรูปแบบภาวะผู้นำในด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริหารที่มุ่งคน พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานและพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)โดยเน้นรูปแบบการบริหารที่ใช้สถานการณ์ความเป็นจริงมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารโดยที่ผู้นำต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารว่าควรใช้รูปแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory)จะเน้นการใช้อำนาจหน้าที่ที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามจุดประสงค์เป้าหมายขององค์การ และล่าสุดได้มีผู้ค้นพบทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ต้องใช้ผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถเป็นอย่างยิ่งจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนาโดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นสำคัญและถือเป็นทฤษฎีใหม่ที่กำลังเป็นที่สนใจและต้องการของนักบริหารใหม่เป็นอย่างมาก

สำหรับงานวิจัยนี้จะนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้กำหนดกรอบแนวคิด และทดสอบสมมติฐาน โดยมีรูปแบบ 4 แบบ ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ให้ผู้รับผิดชอบมากขึ้นให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วมในการวางกรอบและการตัดสินใจ ดำเนินงานในหน้าที่ของคน ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทเป็นผู้ร่วม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุด แต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการริเริ่มงาน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นผู้นำของผู้นำ (Leader of Leader) มากกว่าจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าเมื่อผู้นำร่วมงานมีภาวะผู้นำสูง มีความเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบในการพัฒนางานในหน้าที่ย่อมทำได้อย่างเต็มที่ กล้าคิดกล้าริเริ่มงาน กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาเห็นประโยชน์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รวมพลังความคิดร่วมกันในการทำงานเป็นกลุ่มจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและความสำเร็จของงาน

ดังนี้จึงสรุปได้ว่าผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership ของเบส (Bass,1985) ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การได้มากที่สุด

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) มีความหมายว่า ธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับ ในองค์การ แต่เป็นส่วนที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง โดย สุวิทน์ บุญช่วย (2535: 69-70) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นแบบของความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ จากความเชื่อและสิ่งคาดหมายเหล่านี้จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมการปฏิบัติหรือบรรทัดฐานซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มองค์การ

Wilkins and Patterson (1985 : 267) ได้ให้แนวความคิดว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์การมีความเชื่อว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน

Schin (1989 : 19-20) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของข้อสมมติฐาน (Basic Assumptions) ซึ่งกลุ่มได้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกและจากการบูรณาการภายในองค์การได้ช่วยให้การทำงานดีขึ้น และจะมีการถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ให้รับรู้ คิด และรู้สึกตามแนวทางนั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Robbin (1990 : 438) ได้ให้แนวความคิดว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงค่านิยมสำคัญที่องค์การยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน

Newstrom and Davis (1993 : 471) ได้ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของคติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นวิถีปฏิบัติของกลุ่มบุคคลเฉพาะกลุ่มซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540: 33) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่าคือ วิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 33) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งต่างๆอันประกอบไปด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีระเบียบแบบแผน อันเกิดจากการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อร่วมกันทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Gutknecht (1982 : 22-47) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 27-29) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การตามความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การเรียนรู้วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว วิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รับรางวัลและวิธีปฏิบัติที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่างๆเหล่านี้บุคลกรใหม่จะค่อยเรียนรู้จนทราบถึงวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าบุคลากรเรียนรู้เข้าใจ และยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง บุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมได้รับการลงโทษในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือ ความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตนการเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่เข้าใจในความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่มีปฏิบัติอยู่เสมอ ดังที่ทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์การส่วนใหญ่แล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติกรรมปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย วิธีการทำงาน

สรุปได้ว่า หน้าที่วัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้เรามีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การดีขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่กระทำจนกลายเป็นนิสัยและผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ ช่วยในการจัดระเบียบองค์การ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ รวมทั้งสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติปรับบทบาทเฉพาะของตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและช่วยผนึกกำลังของสมาชิกเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

Alvesson (1995 : 4-8) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆและรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่า สิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับ ให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่นคุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

ทั้งนี้ Sergiovanni (1998: 103) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่า ในทุกๆ องค์การย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ และค่านิยมของบุคคลในองค์การนั้นเอง จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์การ ฉะนั้น ในการบริหารขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จึงควรพิจารณาให้ลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการแก้ปัญหาต่างๆทั้งนี้เพื่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าของสังคมโดยส่วนรวม

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมขององค์การ มีลักษณะจำเพาะที่และองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารงานในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบหลายประการที่ก่อตัวขึ้นเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ซึ่ง เซอร์จิโอวานนี่ Sergiovanni,1988,:103 ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The School's History) ได้แก่ อดีตโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจที่ครูและบุคลากรอื่นๆได้กระทำร่วมกัน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัยความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

3. ค่านิยม (Values) คือสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norms and Standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชยยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of Behavior) คือสิ่งยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา โดยการเรียนรู้และรับเอาเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะเกิดขึ้นที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ละเล็กละน้อยสม่ำเสมอและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้นโดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

วิภาดา คุปตานนท์ (2551 : 290-292) ได้แบ่งประเภทวัฒนธรรมในองค์การพื้นฐาน 2 ประการคือ

1. การแบ่งวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของการควบคุม

1.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพคือเป้าหมาย โดยส่วนร่วมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นแต่ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน ซึ่งข้อดีและข้อเสียของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะไม่มีผลกระทบของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรต่อผลการดำเนินงานบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพอใจของพนักงานโดยสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างไม่เปลี่ยนแปลงโดยสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์และบริการ นโยบายรัฐบาล การกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจกับการเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์การด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะดังนี้

1.1.1 ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยมและความเชื่อไม่ตรงกัน

1.1.2 การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน

1.1.3 การทำตามกัน

1.1.4 กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1.5 ความจงรักภักดีต่อระบบ

1.1.6 การขาดความเสี่ยงภัย

1.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันกับการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะดังนี้

1.2.1 การอดทนต่อความหลากหลาย

1.2.2 ความไว้วางใจ

1.2.3 การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

1.2.4 การเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล

1.2.5 ความคล่องตัวและเปลี่ยนแปลง

1.2.6 การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมแบบคล่องตัวนี้สะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมขององค์การหลายองค์การ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสภาวะทางเศรษฐกิจได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัว คือ การสูญเสียการควบคุม พนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและเสี่ยงภัย และพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

2. การแบ่งวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของการสนับสนุนต่อการทำงานตามเป้าหมาย

2.1 วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Toxic Corporate) วัฒนธรรมองค์การที่จะเป็นรูปแบบของความอ่อนแอ โดยเฉพาะในเรื่องของความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเวลา ซึ่งเป็นตัวทำลายจริยธรรมทางสังคมอย่างช้าๆ และนำพาไปสู่องค์การที่ไม่มีประสิทธิผลได้ในที่สุด

2.1.1 วัฒนธรรมที่เจ้านายทำการตัดสินใจที่สำคัญๆ ทั้งหมดด้วยตนเองและไม่รับฟังเรื่องราวของปัญหาจากลูกน้อง (Authoritarian – Hierarchical Culture) แม้ว่าการตัดสินใจจะนำพาความล้มเหลวมาสู่องค์การ แต่ไม่มีใครกล้าคัดค้านเจ้านาย การบริหารงานแบบนี้จะอยู่ในรูปของคำสั่งและการควบคุม โดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของพนักงานหรืออนาคตขององค์การ

2.1.2 วัฒนธรรมที่มีแต่ความขัดแย้ง (Competing – Conflictive Culture) เช่น ผู้นำที่กำลังวางแผนต่อต้านและแทงข้างหลัง หน่วยงานต่อหน่วยงาน หรือพนักงานในหน่วยงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เดียวกันกำลังใส่ไฟซึ่งกันละกัน เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์วัฒนธรรมแบบนี้เป็นแบบขาดความไว้วางใจและความร่วมมือ บ่อยครั้งที่คนมักจะเก็บข้อมูลที่สำคัญต่อกัน หรือแม้กระทั่งทำลายคู่ต่อสู้เพื่อให้แน่ใจว่าตนเองได้เป็นที่หนึ่ง วัฒนธรรมแบบนี้จะไม่มีใครใส่ใจต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทุกอย่างจะคำนึงถึงแต่ตนเองทั้งผู้บริหารและพนักงาน สนใจแต่ความอยู่รอดของตนเองเท่านั้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ องค์การแตกชิ้นย่อยๆ และไม่ได้ใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ เกิดการทำงานซ้ำซ้อนและเกิดการทำลายล้าง การแข่งขันที่รุนแรงในองค์การทำให้เกิดความขัดแย้งและขาดความไว้เนื้อเชื่อใจ ผลคือ องค์การไม่สามารถอยู่ในตลาดนานได้

2.1.3 วัฒนธรรมที่ผู้นำไร้ความสามารถและไร้การศึกษา (Laissez Faire Culture) หมกมุ่นแต่กลับเรื่องส่วนตัวมากกว่าองค์การ ผลที่ตามมาคือองค์การจะไม่มีทิศทาง ไม่มีมาตรฐาน ไม่มีความคาดหวัง ทำให้ไม่มีใครรู้ว่าตนเองต้องการอะไร ความยุ่งเหยิงและความสับสนเกิดขึ้นทุกๆวันไม่มีผู้ใดทราบว่าองค์การจะดำเนินไปทิศทางใด บ่อยครั้งที่การตัดสินใจตอนเช้าจะถูกยกเลิกในตอนบ่าย ปราศจากทิศทางและความรับผิดชอบ ทำให้ผลผลิตลดลง วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้ทำให้เกิดความแตกแยกหรือง่ายต่อการถูกควบรวมกิจการ (Takeover)

2.1.4 วัฒนธรรมที่เห็นความละโมบเป็นสิ่งที่ดี (Dishonest-Corrupt Culture) ถือว่าเงินคือพระเจ้า ความสำนึกในคุณธรรม และกฎหมายมีเพียงเล็กน้อย ทัศคติเหล่านี้จะกระจายไปทั่วไปทั้งองค์การจากระดับบนสู่ระดับล่าง การติดสินบน การคดโกง และทุจริต มีอยู่ทั่วในองค์การ การตบแต่งตัวเลขทางบัญชีและรายจ่าย กำไรที่ไม่ถูกต้องเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในทุกวัน การปฏิเสธ การกระทบยอด และชื่อเสียงผู้บริหารที่เกิดจากความไม่มีจริยธรรมและกิจการที่ผิดกฎหมายจะถูกปรากฏให้เห็นจากกลไกตลาด เมื่อผู้บริหารมีความละโมบและทะเยอทะยาน ความเห็นของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ทำลายล้างบริษัท และการตัดสินใจจะทำให้เกิดช่องว่างที่อันตรายขึ้นได้

2.1.5 วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Rigid – Traditional Culture) ผู้นำแบบนี้จะติดอยู่กับวิธีการเก่าๆไม่อยากที่จะเปลี่ยนแปลงจะทำให้รู้สึก ไม่มั่นคง พนักงานมักไม่ได้รับการจูงใจหรือตำหนิเพื่อก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ระบบบัญชี การตลาดและการขนส่ง จะไม่มีการแข่งขันกับเทคโนโลยีในตลาด ผลิตภัณฑ์และการบริการไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด

ในหนึ่งองค์การอาจจะประกอบไปด้วย 5 วัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น และเมื่อองค์การเหล่านั้นพบวิกฤติก็จำเป็นต้องหาวิธีประคับประครองตัวเองก่อนที่ล้มละลายลง โชคร้ายที่ไม่ค่อยมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการวิเคราะห์และปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอเช่นนี้

2.2 วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแรง (Healthy Corporate Culture)

2.2.1 วัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Progressive-

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Adaptive Culture) ยินดีที่จะเสี่ยงเพื่อให้เกิดวิวัฒนาการเป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับอย่างรวดเร็วตามเงื่อนไขของตลาด ไม่มีความแน่นอนในการใช้ระบบเดิม ความแน่นอนที่มีคุณค่าคืออนาคตและนวัตกรรมขององค์การ วัฒนธรรมนี้เหมาะกับผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้า และมีความเป็นตัวของตัวเอง ผู้บริหารพยายามเป็นผู้นำและชักจูงให้พนักงานเกิดการพัฒนา ทำให้เกิดแรงกระตุ้นพยายามหาและสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆและตลาดใหม่

2.2.2 วัฒนธรรมที่มีความชัดเจนและโปร่งใส (Purpose-Driven Culture) ซึ่งพนักงานทุกคนจะรับรู้อะไรเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์การและอะไรที่มีความสำคัญก่อนหลังและทุกคนรู้ว่าองค์การจะเดินไปในทิศทางใด พนักงานถูกแรงกระตุ้นจากการที่เดินไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งที่สำคัญไปมากกว่านี้คือ พนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การสามารถยืนหยัดได้เพราะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 วัฒนธรรมที่เน้นเรื่องส่วนรวมและร่วมมือ (Community-Oriented Culture) ผู้บริหารพยายามที่จะสร้างชุมชนขึ้นอย่างที่ประชาชนเคารพซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและสนุกกับงานที่ทำ มีการสร้างทีมงานและปรารถนาที่จะสร้างชุมชนที่แท้จริงที่ซึ่งสมาชิกทุกคนได้รับการดูแลอย่างดีและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ช่วยเหลือกันเพื่อให้เกิดศีลธรรม ความร่วมมือ และการสื่อสารของชุมชนจะผ่านมาทางองค์การ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและให้อำนาจแก่สมาชิกทุกคนในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การทำ TQM (Total Quality Management) การสร้างชุมชนลักษณะนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไว้เนื้อเชื่อใจกันและปลอดภัย พนักงานอยากที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองมากกว่าพยายามที่จะปรับตัวและเอาใจผู้บริหาร สิ่งสำคัญที่เกิดจากชุมชนคือ การร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและยังอยากที่จะแบ่งปันข้อมูลและความเชี่ยวชาญ

2.2.4 วัฒนธรรมที่มอบความจริงใจให้แก่กัน (People-Centred Culture) ทุกคนล้วนแต่มีคุณค่าโดยไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่งที่มีในองค์การ องค์การสนใจในตัวบุคลากร วิญญาณและจิตใจ โดยการรู้ถึงความต้องการของพนักงาน พนักงานแต่ละคนถูกสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพและทำให้เป็นมืออาชีพ วัฒนธรรมประเภทนี้จะทำให้เกิดความเคารพในหนึ่งเดียวและจริงใจต่อองค์การ องค์การที่ใส่ใจต่อพนักงานสามารถสังเกตได้จากคุณค่าและสิ่งที่ปฏิบัติต่อกันโดยมุ่งประเด็นไปที่ความต้องการของพนักงาน ความสนใจพิเศษ และคุณค่าของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์การ รวมไปถึงความใส่ใจในความสะดวกสบาย เช่น ระบบสนับสนุน ผู้ช่วย และการพัฒนาโปรแกรมเข้ามาช่วยการทำงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัฒนธรรม ทั้ง 4 ข้อที่ได้กล่าวข้างต้น เป็นการสร้างบรรยากาศในแง่บวกขึ้นในองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ผลิตผลและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น ทุกคนทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน

การรับรู้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

ในทัศนะของนักวิชาการต่างๆได้มีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบและได้เสนอแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแบบ แต่ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภทดังนี้

1. แบบการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Elliott and Kempt (1999 อ้างใน สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548: 26) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

1.1 วัฒนธรรมอำนาจ (Power) คือลักษณะองค์การที่เน้นการมีผู้นำเข็มแข็ง มีการควบคุมและกำกับการดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นความจงรักภักดีต่อผู้นำ การเอาใจเจ้านายเป็นเรื่องสำคัญ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้นำ

1.2 วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support Culture) ลักษณะขององค์การที่มีภาวะผู้นำร่วมกันเน้นความร่วมมือภายในกลุ่ม โดยไม่พึ่งโครงสร้างเฉพาะที่เป็นทางการเท่านั้น

1.3 วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) คือลักษณะองค์การที่เน้นการติดต่อที่เป็นทางการเน้นระเบียบปฏิบัติ มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมักเกิดปัญหาความล่าช้าจากการปฏิบัติงาน

1.4 วัฒนธรรมการท้าทาย (Challenge Culture) คือลักษณะองค์การที่เน้นความเป็นส่วนตัวสูง สนใจสิ่งใหม่ๆไม่ชอบความล่าช้าของระบบราชการ

2. แบบการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron และ Attington)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Cameron and Attington อ้างใน สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548: 26-27) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือวฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด สำหรับตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของคาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron และ Attington) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สภาพที่นักวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีรับรู้ลักษณะของการปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนหรือพัฒนานวัตกรรมภายในองค์การของตนที่จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม การกระทำและความคาดหวังของตน โดยรายละเอียดของวัฒนธรรมต่างๆดังนี้

2.1 วัฒนธรรมแบบครอบครัว หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันและห่วงใยต่อกันเหมือนญาติมิตร ไม่ถือตัวหรือสถานภาพเข้าหากันในการปฏิบัติงาน สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีความจริงใจต่อกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กันและกัน ช่วยกันผลักดันความก้าวหน้าและห่วงใยในองค์การ

2.2 วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้เสรีและความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน มุ่งแสวงหาโอกาสหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าให้องค์การ กล้ายอมรับความเสี่ยงเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สนใจการพัฒนาหรือเสาะหาสิ่งท้าท้ายใหม่ๆเพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการกระตุ้นและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ใส่ใจกับผลงานและความก้าวหน้าของสมาชิก ให้ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน

2.3 วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง ลักษณะที่เน้นการติดต่อประสานงานการสื่อสารและสั่งการอย่างเป็นทางการมีระเบียบหรือข้อบังคับการปฏิบัติงานต่างๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจนต้องใส่ใจและปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนต่างๆ การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ มักทำตามแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมา สมาชิกมักเป็นผู้ตามที่ดีเวลาปฏิบัติงาน การตัดสินใจถือเอานโยบายหรือระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนสายการบังคับบัญชา

2.4 วัฒนธรรมแบบการตลาด หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง มีบรรยากาศของการแข่งขันในการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับสูงถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือมีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น ต้องใช้ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการปฏิบัติงาน สมาชิกมุ่งมั่นปฏิบัติงานหนักในแต่ละวัน เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและมุ่งผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักมากกว่ายึดถือขั้นตอนการปฏิบัติงาน

3. แบบการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์ (Schein)

การศึกษามิติของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein (1992 อ้างใน สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548 : 28-29) ได้ทำการเลือกมิติสำคัญ 7 มิติเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยมีรายละเอียดของมิติต่างๆดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อธรรมชาติ (Humanity s Relationship to Nature) โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะใด เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะอยู่ภายใต้หรืออยู่เหนืออิทธิพลของสิ่งแวดล้อม หรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมด้วยการหาแนวทางที่เหมาะสม การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวจะพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และงานที่ต้องรับผิดชอบหลักต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงสภาพทางเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจและสังคมด้วย

3.2 ลักษณะของความจริงและความถูกต้อง (Nature of Reality and Truth) การกำหนดและค้นหาความจริงนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ต่อธรรมชาติ โดยไชน์ (Schein) ได้แบ่งระดับของความเป็นจริงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความเป็นจริงภายนอก (External Physical Reality)
2. ความเป็นจริงทางสังคม (Social Reality)
3. ความจริงของแต่ละบุคคล (Individual Reality)

3.3 ลักษณะทางธรรมของเวลา (The Nature of Time) การกระทำควรเน้นมิติเวลา ทั้งในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคตโดยเฉพาะการกระทำในชีวิตประจำวัน

3.4 ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ (The Nature of Human Nature) โดยศึกษาถึงสัญชาติญาณพื้นฐานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ หมายถึงการมองถึงลักษณะของสมาชิกและผู้บริหารว่าลักษณะอย่างไร การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การ อาจพิจารณาลักษณะพื้นฐานในฐานะคนดีที่มีความรับผิดชอบหรือในฐานะคนเลวที่ต้องได้รับการควบคุม และอาจพิจารณาถึงความต้องการของสมาชิกอันเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

3.5 ลักษณะของการกระทำของมนุษย์ (The Nature of Human Activity) การกระของมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่มีจุดเน้นเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ใน 3 ลักษณะ ซึ่งได้แก่ เน้นการกระทำ เน้นสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น

3.6 ลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (The Nature of Human Relationships) สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์การนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสมาชิกในองค์การในฐานะมนุษย์ย่อมมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความรักความผูกพัน

3.7 ลักษณะของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือแตกต่างกัน ไชน์ (Schein) ชี้ให้เห็นว่าคติฐานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์สามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆในองค์การได้และชี้ให้เห็นถึงลักษณะบางประการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในองค์การที่แสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น ลักษณะการใช้อำนาจ (Power) การมีอิทธิพลต่อกัน (Influence) และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ตลอดจนลักษณะความสนิทสนม (Intimacy) และความสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Peer Relationship)

Schein ยังได้เสนอว่าเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความสามารถมองภาพขององค์การได้อย่างครอบคลุมควรทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่นเหตุการณ์ประวัติความเป็นมาขององค์การ โดยประเด็นในการศึกษาจะเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีปฏิบัติ การประเมินและแก้ไข ความผูกพันระหว่างสมาชิก อำนาจและสถานภาพ การให้สิ่งตอบแทนและการลงโทษ

4. แบบการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty

การศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างในสมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548 : 29-33) ได้สำรวจถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรมการแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของสมาชิกใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow and McClelland ที่ต้องการความพอใจสูงสุด คือด้านความสำเร็จและความต้องการด้านความสมหวัง ความคาดหวังตามความนึกคิดของตน รวมทั้งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและเห็นคุณค่าของตน ในทางตรงข้ามความต้องการของบุคคลในระดับที่ต่ำกว่า คือความต้องการความมั่นคงในชีวิต ทำให้พฤติกรรมและบุคลิกของบุคคลมุ่งเน้นไปในทางปกป้องตนเองในแนวทางที่หลีกเลี่ยงและต่อต้านหรือมุ่งเน้นอำนาจ ได้มีการนำแนวความคิดและทฤษฎีผู้นำของ Katz Maceody and Morse (1959 อ้างในสมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548: 29-31) และ Stoggill (1963 อ้างในสมชาย สุวิชาวรพันธุ์,2548: 29-31) ที่แบ่งผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งเน้นคน และมุ่นเน้นงาน จากแนวความคิดของทฤษฎีนี้ประกอบกับลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การดังกล่าวที่มีค่านิยมความเชื่อ แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์การนั้นมีอยู่ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การนั้นหมายถึงวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง (Organization Culture) ซึ่ง Cooke and Lafferty (อ้างในสมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548: 29-31) ได้นำแนวคิดทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 ลักษณะคือ

4.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือความต้องการความสำเร็จต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความรักต่อกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ

4.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์การที่ภาพรวมในลักษณะการปฏิบัติงานที่ดีมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติร่วมกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การเป็นลักษณะของการมีเหตุมีผล พนักงานมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถตลอดเวลา

4.1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือองค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การ เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน ความสำเร็จของงานมาพร้อมๆกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกๆคน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับพนักงาน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พนักงานได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การ

4.1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล พนักงานเป็นกันเองและรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

4.2 ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา (Passive / Defensive Styles) หมายถึงองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงานและลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบ พึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงงานหรือการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะและปกป้องตัวเองและตั้งรับเป็นแนวที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

4.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ เห็นด้วยกับแนวความคิดของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

4.2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยม ยึดธรรมเนียมแบบแผนการปฏิบัติที่มีการควบคุมด้วยกฎระเบียบทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ขัดต่อกฎระเบียบไม่ได้มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษ์นิยมเช่นเดียวกับระบบราชการ

4.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือองค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา ศูนย์รวมของการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามและเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง มุ่งที่จะปกป้องตนเองตามผู้บริหารหรือสายการบังคับบัญชาแนะนำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษ เมื่อเกิดความผิดพลาดในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระจายความรับผิดชอบการทำงานในลักษณะที่เท่าๆกันกับบุคคลอื่น หลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจเกิดความขัดแย้งและข้อผิดพลาดต่างๆ

4.3 ลักษณะการตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน เน้นอำนาจ มีความคิดเห็นตรงกันข้าม มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งการทำงานที่ต้องสมบูรณ์แบบเสมอ สามารถแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้เป็น 4 มิติ

4.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมในการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานจะรู้สึกว่ามีคุณค่าหากได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น แสดงอาการตำหนิ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4.3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกโดยมีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นอำนาจหน้าที่ และบทบาทของแต่ละคนจะถูกกำหนดจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงาน คือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้ได้ควบคุมพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

4.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในลักษณะของการแข่งขันที่ต้องมีแพ้ ชนะ พนักงานต้องชนะและดีกว่าคนอื่น ทำให้ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกถึงการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน และวัดผลการทำงานในรูปของผลงานที่มากกว่าและดีกว่าผู้ร่วมงานอื่นๆ

4.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะเจ้าระเบียบ ลักษณะเด่น คือมีความพิถีพิถันในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ยึดมั่นในระบบการปฏิบัติงานมาก เน้นการทำงานหนักและความตั้งใจในการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปฏิบัติงานสูง แต่ได้ผลงานและผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การน้อยมาก ใช้เวลาในการปฏิบัติงานนานมากและจะตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การคือวิถีทางแห่งค่านิยม ความเชื่อ ที่เป็นรากฐานแห่งการแสดงออกของพฤติกรรมของคนในองค์การ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยในองค์การใดๆที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การได้แข็งแกร่งเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิผล

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Pheysey (1993: 1-190) ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมต่อปัจจัยเงื่อนไขต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผนและลักษณะการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในระดับบุคคลและขององค์การ สรุปได้คือ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่ผูกสมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่างๆเหล่านี้เป็นการสั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่เริ่มมาจากตัวบุคคล โดยอาจเป็นคนใดคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การนั้นๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ กลายเป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่กลุ่มแนวร่วมได้สร้างขึ้น และค่านิยมจะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโดยละเลยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ย่อมเกิดปัญหาในการดำเนินการ ดังนั้นผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกลและเข้าใจในเงื่อนไขของการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการพัฒนาองค์การ และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์การจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การแข่งขันกับคู่แข่ง และการมีผลผลิตที่มีคุณภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Hellrigel (1995: 479) ได้สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์การนั้นๆในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การสามารถในองค์การมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา

4. วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์การได้หลายประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิก จะรับรู้ยึดถือร่วมกันและเป็นการกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ

2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งเป็นเครื่องมือที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน ให้สมาชิกในองค์การ ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติว่าควรเป็นในลักษณะใดอันจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกลในการควบคุม

Cameron and Ettington (1988) ได้ศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การทั่วไปพบว่า มีการโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Cultural Strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) หมายถึงการมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน (Conformity) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Congruence) หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้และความมีลักษณะเหมือนๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม เข้าทั้งสองได้เสนอผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรม ได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมการเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละแบบนี้จะมีแบบของผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ (Bonding) และลักษณะสำคัญของกุศโลบายขององค์การ (Strategic Emphasis) แตกต่างกันออกไป โดยมีงานวิจัยยืนยันความสอดคล้องกันของลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ คาเมรอน และเอททิงตัน ได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือแบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ และแบบกลไกตลาด ตามลำดับ

สำหรับงานวิจัยนี้จะนำทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาใช้กำหนดกรอบแนวคิด และทดสอบสมมติฐาน 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการตลาด

ดังนี้จึงสรุปได้ว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดของ Cameron and Attington (2000 อ้างใน สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548: 26-27) ซึ่งมีองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการตลาด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมชาย สุวิชาวรพันธ์ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยเทคโนโลยีแห่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ผลการวิจัยผลว่า นักวิจัยเทคโนโลยี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีระดับการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ คือ การรับรู้วัฒนธรรมแบบราชการอยู่ในระดับดีอย่างมาก การรับรู้แบบครอบครัวและวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้วัฒนธรรมการตลาดอยู่ในระดับไม่ดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การกับแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานในอนาคต มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยเทคโนโลยี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการมาก จะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้มีแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานดีขึ้นในอนาคตมากขึ้นด้วย

พรพรรณ นิ้วจันทึก (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยว่าพนักงานชายและพนักงานหญิงมีผลการปฏิบัติงานมาแตกต่างกัน แต่อายุและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันพบว่าผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 (ตามลำดับ) สำหรับผลการวิจัยในด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์ (2544)ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประชากรจำนวน 80 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง สถานภาพ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการได้แก่ ความเด่นชัดของงานและความสำคัญของงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นงลักษณ์ ฮวบเจริญ (2543)ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าโรงพยาบาลชุมชนเขต 1 เพื่อการศึกษาถึงรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีระบบ 4 ของไลเกิร์ต และประสิทธิผลของการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 1 ตามทฤษฎีของกิบสันและคอนเนลลี รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล ประสบการณ์ด้านบริหารกับภาวะผู้นำและศึกษาการเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 10-60 เตียง ในเขต 1 จำนวน 34 คน ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารที่แตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุด นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลและประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ

สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเก็บตัวอย่างเป็นจำนวน 368 คน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายการผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกในระดับต่ำ พนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ เพศ ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีการรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิงที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพบว่าพฤติกรรมและด้านทัศนคติ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อัจฉรา สุวรรณ (2536) ได้ศึกษาวัฒนธรรมของโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 พบว่า ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมในทุกขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง ระดับวัฒนธรรมโรงเรียนในแต่ละขนาดโรงเรียนนั้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า วัฒนธรรมทางด้านมอบอำนาจและความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมขนาดกลางและขนาดใหญ่ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจและความเอื้ออาทร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณารายด้าน ในภาพรวมตามขนาดโรงเรียน พบว่า ความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนิเทศทุกด้านในระดับสูงในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า วัฒนธรรมทางดานซื่อสัตย์สุจริตมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาทุกด้านในระดับสูง

อรุณ บัวจีน (2543)ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละดัชนีอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความเห็นของข้าราชการแต่ละกลุ่มหน่วยงานและทุกสถานภาพที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมไม่มีความแตกต่าง นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มหน่วยงานและสถานภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่มหน่วยงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวม

นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง (2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และจำแนกตามขนาดของคณะ พบว่า 1)คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์เฉพาะในรายมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มี ความแตกต่าง 2) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาในรายมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยละรายมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นกฎ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระเบียบและมิติเน้นการพึ่งพา คณะทั้งขนาด 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน 3)คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การการลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าวในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่และมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าวในรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นอำนาจและมิติการแข่งขัน คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

Kotler (1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเปรียบเทียบรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Facilititative) ในแง่ของผลกระทบของการทำงานเป็นกลุ่มและผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบตามสบาย

Igor (2001) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการตัดสินใจกลุ่ม : การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในการบริหารความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นสมาชิกภายในกลุ่มในการอธิบายความคิดเห็นมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายใจไม่มีความแตกต่างกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Poppens (2001) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่ง ในเขตมิดเวสเทิร์น (Midwestern) ของสหรัฐอเมริกาและผู้บริหารจำนวน 344 คน ที่มีการรับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมที่มีระดับของความผูกพันต่อองค์การที่สูงกว่า ผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเองหรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์การได้สูงกว่าตัวแปรด้าน บทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Geyer and Steyrer (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของพนักงานธนาคารในประเทศเยอรมัน ณ ธนาคารจำนวน 20 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารจำนวน 1,500 คน และใช้แบบทดสอบ MLQ (The Multifactor Leadership Questionnaire) พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Clott (1995 : 263) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึ่งพิงทรัพยากรที่มีประสิทธิผลต่อโรงเรียนบริหารธุรกิจ โดยสอบถามจากคณบดี จำนวน 313 คนพบว่า วัฒนธรรมภายในองค์การ 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลองค์การตามกรอบของคาเมรอน 7 ด้าน คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ เปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา

Melnick (1999) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนโดยการสังเกต การสัมภาษณ์ และการิเคราะห์เอกสาร พบว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ภาษา การแต่งกาย การแสดงออก ความรู้สึกความผูกพันในโรงเรินย และการสนับสนุนโรงเรียน วัฒนธรรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีจิตสำนึกในส่วนรวม และวัฒนธรรมในโรงเรียนทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความหมาย

Kee (1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาโปรแกรมการศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาโดยที่โปรแกรมการศึกษาพัฒนาได้ในวิทยาลัยหนึ่งแต่ไม่พัฒนาในอีกวิทยาลัยหนึ่ง ความแตกต่างในการพัฒนาอธิบายได้ดังนี้ 1)ระยะเวลาของการส่วนร่วมที่ยาวนานของคณะอาจารย์และบุคลากร เป็นดัชนีชี้ระดับความพึงพอใจในวิทยาลัย 2) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จในอดีตและปัจจุบัน กระตุ้นให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีตวามพยายามมากขึ้นในอนาคต 3) จิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ 4) คณะอาจารย์ผู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในการทำงานในโปรแกรมการศึกษา สามารถผลักดันให้นำโปรแกรมการศึกษาไปใช้ได้ และทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

Olivier (2001 อ้างใน พร ภิเศก, 2546: 56) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูของโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำงานสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนาสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาว ที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจของสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากวัตถุประสงค์และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงทำการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อใช้ในการศึกษาดังนี้

ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยที่คาดหมายว่าจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของ องค์การ ได้แก่

1. ด้านภาวะผู้นำองค์การ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership ของเบส (Bass,1985) ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบัน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การได้มากที่สุด

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้แนวคิดของ Cameron และ Ettington (Cameron และ Ettington ,1988 อ้างในสมชาย สุวิชาวรพันธุ์,2548:26-27) ซึ่งมีองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว 2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา 3) วัฒนธรรมแบบราชการ 4) วัฒนธรรมแบบการตลาด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

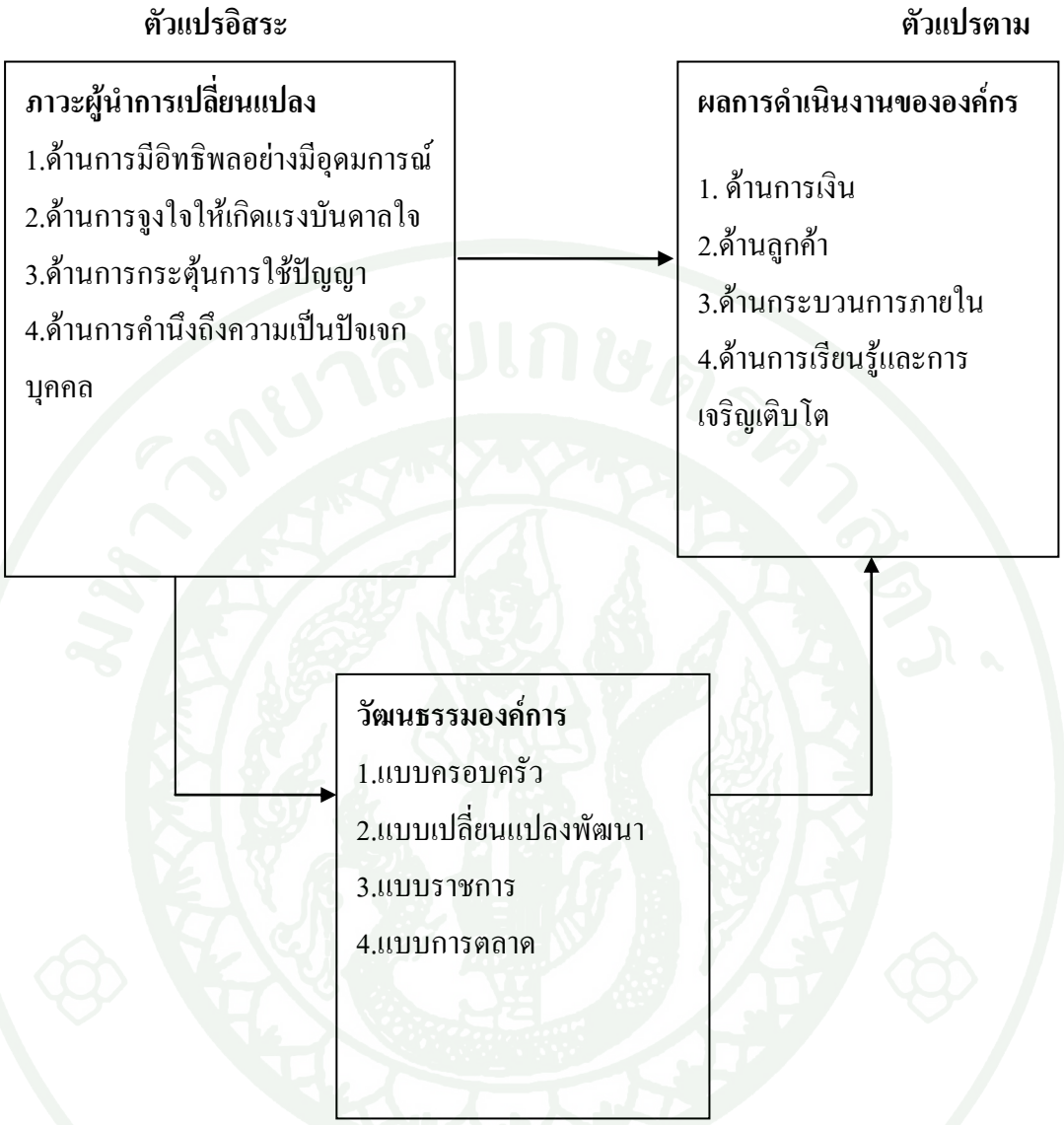
ตัวแปรตามคือ คือ ผลการดำเนินงานขององค์การ โดยนำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันศึกษาอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2555 โดยนำตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

จากแนวความคิดการศึกษา สามารถอธิบายด้วยสมมติฐานการศึกษาได้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการออกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด

ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 10,559 คน (ที่มา รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี 2554 ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน 2554 – 31 พฤษภาคม 2555)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 400 คน ซึ่งหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรของ Yamane (1973) จากประชากรทั้งหมด 10,559 คน

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

โดยที่ N = จำนวนประชากรทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ค่าความผิดพลาด (error) ที่ยอมรับได้ โดยกำหนดที่ร้อยละ 5

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวนประชากร 10,559 คน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากสูตรข้างต้น แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{10,559}{1+10,559\ (0.05^2)}$$

$$= 385.40$$

คำนวณกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385.40 ตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นจำนวน 400 คน และทำการสุ่มแบบสัดส่วน (Proportional Sampling)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มเป้าหมาย

ประเภทบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
วิทยาเขตบางเขน	7,411	281
วิทยาเขตกำแพงแสน	2,094	79
วิทยาเขตศรีราชา	559	21
วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร	495	19
รวม	**10,559**	**400**

ที่มา : รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี 2554 (1 มิถุนายน 2554 – 31 พฤษภาคม 2555)

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ หนังสือ วารสารทางวิชาการ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และผลงานจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีในการเก็บข้อมูล

1. ข้อมูลด้านปฐมภูมิ (Primary Data) จะใช้วิธีแจกแบบสอบถามเชิงสำรวจ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 400 คน

2. ข้อมูลด้านทุติยภูมิ (Secondary Data) จากการค้นคว้าและศึกษาตำราที่เกี่ยวข้อง วารสารทางวิชาการ บทความวิจัย บทความทางวิชาการ ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และฐานข้อมูลออนไลน์ จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้แก่ http://tdc.thailis.or.th/tdc/ เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล - เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามข้อเท็จจริง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติจังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับ 5	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยมาก

หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละข้อความคำนวณค่าเฉลี่ย ซึ่งจากข้อมูลค่าเฉลี่ยที่ได้จะแบ่งออกเป็น 5 ช่วงตามระดับความสำคัญดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลผลระดับความเชื่อตามระดับคะแนนได้ดังนี้

4.21 - 5.00 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 - 4.20 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
2.61 - 3.40 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
1.81 - 2.60 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
1.00 - 1.80 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน ได้แก่ แบบครอบครัว แบบเปลี่ยนแปลง แบบราชการ แบบการตลาดเป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ

ระดับ 5	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับ 3	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยมาก

หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละข้อความคำนวณค่าเฉลี่ย ซึ่งจากข้อมูลค่าเฉลี่ยที่ได้จะแบ่งออกเป็น 5 ช่วงตามระดับความสำคัญดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลผลระดับความเชื่อตามระดับคะแนนได้ดังนี้

4.21 - 5.00 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 - 4.20 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
2.61 - 3.40 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
1.81 - 2.60 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
1.00 - 1.80 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่ง ประกอบด้วย 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ

ระดับ 5	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับ 2 หมายถึง ความคิดเห็นน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ความคิดเห็นน้อยมาก

หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละข้อความคำนวณค่าเฉลี่ย ซึ่งจากข้อมูลค่าเฉลี่ยที่ได้จะแบ่งออกเป็น 5 ช่วงตามระดับความสำคัญดังนี้

$$\text{พิสัย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลผลระดับความเชื่อตามระดับคะแนนได้ดังนี้

4.21 - 5.00 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมากที่สุด
3.41 - 4.20 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นมาก
2.61 - 3.40 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นปานกลาง
1.81 - 2.60 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อย
1.00 - 1.80 คะแนน	หมายถึง	ความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็น โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open – Ended Question)

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวความคิดการศึกษา ซึ่งต้องทดสอบแบบสอบถามเป็นขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบว่าคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามสามารถสื่อความหมาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้ตรงตามที่ผู้ศึกษากำหนดไว้หรือไม่ โดยนำแบบสอบถามแต่ละชุดไปหาค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของบุคลากรในแต่ละด้าน

2. ทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ทดสอบไปหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อให้แน่ใจว่าข้อคำถามมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ ทดสอบเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach Alpha Coefficient) เป็นค่าที่เกิดจากค่าเฉลี่ยของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคำถามทุกคำถาม ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ 0.07 ขึ้นไป (Cronbach,1990 อ้างใน อาทิตติยา ดวงสุวรรณ,2551) ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

การทดสอบแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9552 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านได้ผลข้อมูลดังนี้

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.78
ด้านผลการดำเนินงานองค์การ	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

3. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และนำคำแนะนำต่างๆมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แบบสอบถามมีความถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบตัวแปร ความหมาย นิยามศัพท์ และรายการข้อคำถาม

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การใช้ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนความเชื่อ ทัศนคติของผู้ตามให้มีความพร้อม เพื่อให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์ การชักนำหรือกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้ผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ศึกษา 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำองค์การ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่มีอิทธิพลต่อบุคลากร โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข็มแข็งทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ และความผูกพันที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร	1.ท่านเป็นบุคคลที่ร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีอารมณ์ขัน 2.ท่านเป็นที่เคารพและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกรงใจ 3.ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม 4.ท่านเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ก้าวทันต่อเหตุการณ์ และศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		2.ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์และดลใจผู้ตามให้เข้าใจและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น	5.ท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น 6.ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น 7.ท่านสามารถชี้แนะ สั่งการเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การ 8.เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		3.ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ โดยการกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ปลุกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม โดยผู้นำนี้จะให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม	9.ท่านมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มปฏิบัติภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 10.ท่านมีการให้ข่าวสารที่ถูกต้องอย่างเพียงพอแก่บุคลากร โดยการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองช่องทางและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสาร 11.ท่านสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับไปปฏิบัติหากเป็นผลดีต่อองค์การ 12.ท่านกระตุ้นให้บุคลากรใช้ดุลยพินิจและให้อำนาจที่เหมาะสมแก่พนักงานเพื่อใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พฤติกรรมของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	13.ท่านให้ความเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคน 14.ท่านยกย่องและชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดีอย่างจริงใจ 15.ท่านชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงและให้โอกาสในการปรับปรุงตนเอง 16.ให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
วัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรที่เป็นค่านิยม ความเชื่อที่เป็นรากฐานแห่การแสดงออกของพฤติกรรมของคนในองค์การ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปซึ่งจำนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่างๆของคนในองค์การ ซึ่งในการวิจัยนี้ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบคือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว	1.วัฒนธรรมแบบครอบครัว หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นให้สมาชิกรักสามัคคีและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปฏิบัติงานร่วมกันและห่วงใยต่อกันเหมือนญาติมิตร ไม่ถือตัวหรือสถานภาพเข้าหากันในการปฏิบัติงาน สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือกันในการ	1.มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรักสามัคคีต่อกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 2.ผู้ปฏิบัติงานมีความรักห่วงใยต่อกันและผูกผันกับเพื่อนร่วมงานเหมือนญาติมิตร 3.ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ถือยศศักดิ์หรือใช้สถานภาพของตำแหน่งหน้าที่ในขณะที่ปฏิบัติ 4.มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน และมีความจริงใจต่อกัน 5.ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กันและกันช่วยกันผลักดันความก้าวหน้าและห่วงใยในองค์การใหม่ๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		2.วัฒนธรรมแบบราชการ หมายถึง ลักษณะที่เน้นการติดต่อประสานงาน การสื่อสารและสั่งการอย่างเป็นทางการมีระเบียบหรือข้อบังคับการปฏิบัติงานต่างๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน ต้องใส่ใจและปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนต่างๆ การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ มักทำตามแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมา สมาชิกมักเป็นผู้ตามที่ดีเวลาปฏิบัติงาน การตัดสินใจถือเอานโยบายหรือระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนสายการบังคับบัญชา	11.บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากได้รับการยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน 12.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนชื่นชมร่วมกันในผลงานของสำนักงานในรอบปีที่ผ่านมา 13.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนแก้ไขเพื่อพัฒนาสำนักงาน 14.การบริหารงานของผู้บริหารมีการนำเอาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกมาปรับปรุงพัฒนา 15.การบริหารงานของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำมาเป็นข้อสรุป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		3.วัฒนธรรมแบบการตลาด หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่เน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง มีบรรยากาศของการแข่งขันในการปฏิบัติงานจะได้รับการยอมรับสูงถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น ต้องใช้ความคิดริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการปฏิบัติงาน สมาชิกมุ่งมั่นปฏิบัติงานหนักในแต่ละวัน เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพมุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและมุ่งผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักมากกว่ายึดถือขั้นตอนการปฏิบัติงาน	16.มีบรรยากาศของการแข่งขันและเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง 17.การตัดสินใจ การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา ถือเอานโยบายเป็นที่ตั้ง 18.ได้รับการยอมรับสูงถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น 19.สมาชิกมุ่งมั่นและปฏิบัติงานหนักในแต่ละวัน ต้องใช้ความริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการปฏิบัติงาน 20.เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
ผลการดำเนินงาน	ความสำเร็จ ของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยความสำเร็จ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	1.ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงานและนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่างๆเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยทั่วๆ ไปจะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรการเจริญเติบโตขององค์การ และผลตอบแทนที่ส่งกลับให้ผู้ถือหุ้น โดยตอบคำถามว่าผู้ถือหุ้นมองเราอย่างไร ซึ่งจะเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงิน และความสามารถในการบริหารงบประมาณ หรือ Bottom Line ของธุรกิจว่าแผนการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยสามารถวัดจากความสามารถในการดำเนินงานจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการประกอบการ	1.บุคลากรของสำนักงานปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์พร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ 2.สำนักงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆในเรื่องความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 3.การจัดทำข้อมูลข่าวสารของสำนักงานมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกอย่างทั่วถึง 4.กำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน 5.การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของสังคมในด้านความชัดเจนความโปร่งใสตรวจสอบได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		2.ด้านลูกค้า (Customer Perspective) คือ ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากการที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้สินค้าและบริการองค์การจะต้องทราบถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ โดยมุมมองนี้จะต้องถือเสมือนหนึ่งว่าตนเองเป็นลูกค้า และมองมายังองค์การของเราว่า อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการและอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ซึ่งสามารถจะพิจารณาได้จากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ	6.การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปตามหลักความถูกต้องดีงาม 7.รณรงค์ให้บุคลากรยึดถือหลักการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม 8.พัฒนาบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย 9.บุคลากรของสำนักงานปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม 10.บุคลากรสำนักงานปฏิบัติงานโดยยึดถือคุณคุณธรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		3.ด้านการบริหารงานภายในองค์การ (Internal Process Perspective) คือ การเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การและการควบคุมภายในขององค์การ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้พนักงานและองค์การดำเนินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องทำการอธิบายนโยบายและแนวทางต่างๆ ออกมาอย่างรูปธรรมที่สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้จริงในทุกๆ ระดับ โดยการพิจารณาจากขนาดของธุรกิจ จำนวนพนักงาน จำนวนทุนจดทะเบียน และระยะเวลาในการเปิดดำเนินกิจการ	11.บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากได้รับการยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน 12.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนชื่นชมร่วมกันในผลงานของสำนักงานในรอบปีที่ผ่านมา 13.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนแก้ไขเพื่อพัฒนาสำนักงาน 14.การบริหารงานของผู้บริหารมีการนำเอาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกมาปรับปรุงพัฒนา 15.การบริหารงานของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำมาเป็นข้อสรุป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ความหมาย	นิยามศัพท์	รายการข้อคำถาม
		4.ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) คือ การเรียนรู้นวัตกรรมขององค์การที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของภาวะเศรษฐกิจ การพัฒนาตามแนวนโยบายขององค์การที่ตั้งไว้นั้น องค์การจะต้องมีการปฏิบัติและมีการวัดผลควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นที่แน่ใจได้ว่า องค์การได้ดำเนินงานตามแนวที่ได้ตั้งไว้ หรือสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขกลยุทธ์ได้ทันท่วงทีหากในกรณีที่พบข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ ระหว่างดำเนินงาน	16.ผลการดำเนินงานของสำนักงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 17.ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติงานของสำนักงานเป็นไปตามหลักการที่เหมาะสม 18.การตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับระเบียบแบบแผนที่กำหนด 19.กำหนดแนวทางการบริหารงานของสำนักงานเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง 20.กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารสำนักงานให้ทันสมัยและเป็นธรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามและทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวความคิด และการหาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ทดสอบความสัมพันธ์รายคู่ของทุกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลแบบสอบถาม 400 ชุด ได้รับการตอบรับเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน325 ชุด คิดเป็น 81.25 % ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามที่รวมรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) เมื่อรับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ได้มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แล้วทำการคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก จนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 325 ชุด

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้าสำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Close-ended Question) โดยแบ่งส่วนการวิเคราะห์ออกเป็นส่วน ๆ

3. การประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณค่าสถิติที่ใช้ได้แก่

3.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดและประสบการณ์ทำงาน สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ผลการดำเนินงาน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร

รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละส่วนของแบบสอบถามเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งหมด 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งมีทั้งหมด 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย แบบครอบครัว แบบเปลี่ยนแปลง แบบราชการ แบบการตลาด คำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการดำเนินงานองค์การซึ่งมีทั้งหมด 4 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตเป็นคำถามที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยใช้การวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าส่วน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Contant Analysis)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของประชากร

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ตัวแปรที่มีต่อตัวแปรตาม ผลการดำเนินงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของประชากร

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 325 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของประชากร

(n=325)

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ค่าร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	95	29.20
หญิง	230	70.80
รวม	**325**	**100**
2.อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	7	2.20
26-30 ปี	46	14.20
31-35 ปี	92	28.30
36-40 ปี	71	21.80
41-45 ปี	58	17.80
มากกว่า 45 ปี	51	15.70
รวม	**325**	**100**
3.ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	182	56.00
ปริญญาโท	81	24.90
ปริญญาเอก	62	19.10
รวม	**325**	**100**
4.ประสบการณ์ทำงาน		
1-5 ปี	90	27.70
6-10 ปี	87	26.80
11-15 ปี	54	16.60
16-20 ปี	38	11.70
มากกว่า 20 ปี	56	17.20
รวม	**325**	**100**

จากตารางที่ 3 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 325 คน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน รายละเอียดการวิเคราะห์มีดังนี้

เพศ

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพศหญิง มีจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 และมีเพศชายจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20

อายุ

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.20 อายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 อายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 92 คิดเป็นร้อยละ28.30 อายุระหว่าง 36-40 ปี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ21.80 อายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน58 คน คิดเป็นร้อยละ17.80 และอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 51 คิดเป็นร้อยละ15.70

ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 ระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10

ประสบการณ์ทำงาน

บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 ประสบการทำงาน6-10 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 11-15 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 16.60 16-20 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.70 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 56 คิดเป็นร้อยละ 17.20

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4 ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 4 มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	พฤติกรรมการแสดงออกของภาวะผู้นำ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.83	.69	มาก
ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	3.83	.69	มาก
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.71	.61	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.72	1.02	มาก
รวม	**3.79**	**.64**	**มาก**

ข้อมูลจากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 โดยมีด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 3.83 และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.71

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 5 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ระดับวัฒนธรรมองค์การ
วัฒนธรรมแบบครอบครัว	3.84	.78	มาก
วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา	3.76	1.22	มาก
วัฒนธรรมแบบราชการ	3.78	.58	มาก
วัฒนธรรมแบบตลาด	3.54	1.01	มาก
รวม	**3.73**	**3.73**	**มาก**

ข้อมูลจากตารางที่ 5 วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยมีวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 3.84 และวัฒนธรรมแบบตลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.54

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 6 ผลการดำเนินงาน

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 6 มีรายละเลียดดังนี้

ผลการดำเนินงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน	ระดับผลการดำเนินงาน
ด้านการเงิน	4.04	1.37	มาก
ด้านลูกค้า	3.84	.75	มาก
ด้านกระบวนการภายใน	3.59	.73	มาก
ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต	3.71	.68	มาก
รวม	**3.80**	**.69**	**มาก**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อมูลจากตารางที่ 6 ผลการดำเนินงานขององค์การ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยมีด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 4.04 และด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.59

ส่วนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อตัวแปรตาม ได้แก่ผลการดำเนินงานกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ทดสอบความสัมพันธ์รายคู่ของทุกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาและการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ทดสอบอิทธิพลตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อตัวแปรตามได้แก่ ผลการดำเนินงาน

แบบจำลองการวิเคราะห์

$PER = \beta 1\ LED + \beta 2\ ORG$ ……..1

$PER = \beta 3\ LED$ ……..2

ผลการวิเคราะห์สมการมีดังนี้

PER = 0.66 LED + 0.52ORG ……..1

PER = 0.33LED ……..2

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร

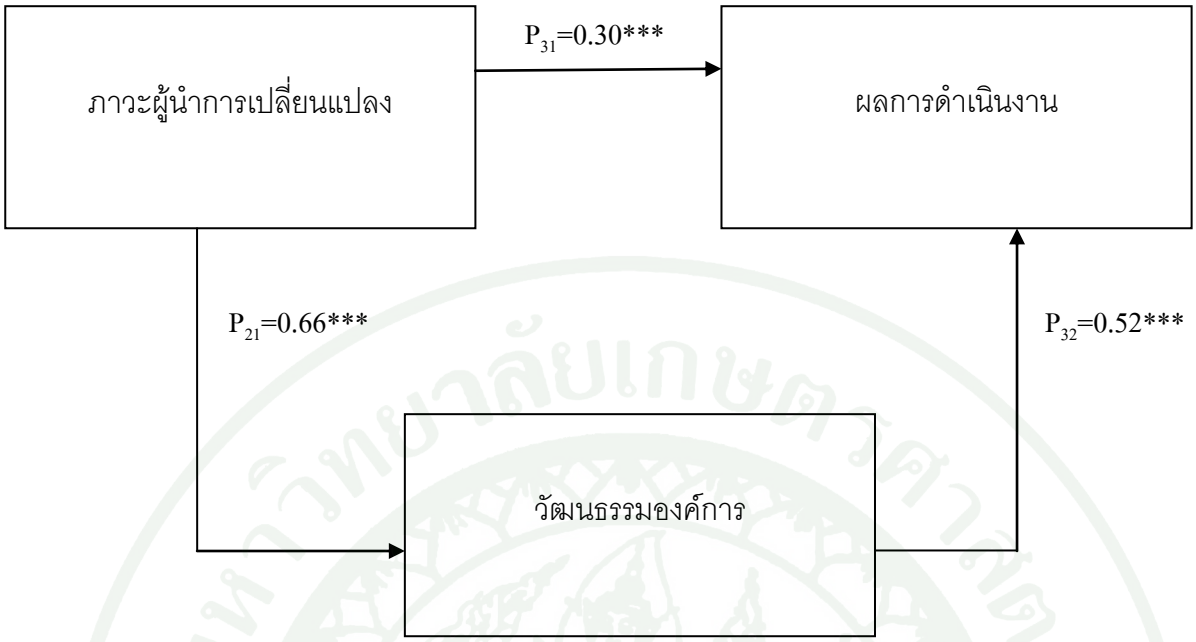
ตัวแปร	เส้นทาง	ค่าอิทธิพล		Total Effect ผลรวม	Direct Effect ผลทางตรง	Indirect Effect ผลทางอ้อม
		ค่าสัมประสิทธิ์	S.E			
ภาวะผู้นำ → วัฒนธรรมองค์การ	P21	0.66***	0.044	0.66	0.66	-
ภาวะผู้นำ → ผลการปฏิบัติงาน	P31	0.30***	0.056	0.62	0.30	0.32
วัฒนธรรมองค์การ → ผลการปฏิบัติงาน	P32	0.52***	0.055	0.52	0.52	-

จากตารางที่ 7 แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ที่ได้จากการคำนวณโมเดลตามสมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีค่าเท่ากับ 0.66*** 0.30*** 0.52***ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 0.62 0.52 ตามลำดับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงาน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.66 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมีค่าอิทธิพลทรงตรง 0.52 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำสุด โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.30 ส่วนอิทธิพลทางอ้อมมีค่า 0.32 สามารถแสดงภาพเส้นทาง (Path Analysis) ได้ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 3 แสดงภาพเส้นทาง

ผลการศึกษา สามารถอธิบายได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.66 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.52 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ เกวลี ดวงกำเนิด (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา สามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.30 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผลการดำเนินงานสอดคล้องกับ Geyer & Steyrer (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยการออกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระ ที่มีต่อตัวแปรตาม

ผลการศึกษา

ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 325 คน จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.80 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 28.30 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 56.00 ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี ร้อยละ 27.70

สำหรับการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 โดยมีด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 3.83 ส่วนด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.71

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบตลาด โดยผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 โดยมีวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 3.84 ส่วนวัฒนธรรมแบบตลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.54

ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต โดยผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานขององค์การ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยมีด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ 4.04 ส่วนด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดที่ 3.59

การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางเพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระตัวแปรที่มีต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.66 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.52 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β) ที่ 0.30 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่ามีอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยต่ำกว่าทุกด้าน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อาจจะมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ให้ข่าวสารที่ถูกต้องอย่างเพียงพอแก่บุคลากร มีการสื่อสารแบบสองช่องทางและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสาร ให้การสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ดุลยพินิจและให้อำนาจที่เหมาะสมเพื่อที่บุคลากรจะได้ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ส่วนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การควรให้ความสำคัญในด้านวัฒนธรรมแบบตลาด โดยผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศของการแข่งขันและเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง ให้อำนาจในการตัดสินใจ การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาโดยถือเอานโยบายเป็นที่ตั้ง ให้การยอมรับถ้าบุคลากรได้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีผลงานโดดเด่น ให้บุคลากรได้ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และด้านผลงานการดำเนินงาน ควรให้ความสำคัญในด้านกระบวนการภายใน โดยการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน ชื่นชมในผลงานขององค์การ การมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากรขององค์การและมีส่วนร่วมในการวางแผนแก้ไขเพื่อพัฒนาองค์การ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำมาเป็นข้อสรุปร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารความให้ความสำคัญกับเรื่องที่ได้กล่าวมา เพื่อที่จะได้มีผลการดำเนินงานองค์การที่ดียิ่งขึ้นไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวเป็นเพียงส่วนหนึ่งของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเท่านั้น ยังมีตัวแปรที่สำคัญทั้งในระดับองค์การ ระดับกุล่ม และระดับบุคคลอีกหลายตัว เช่น ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์การ ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้เช่นกัน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะช่วยให้ตัวแบบเชิงเหตุผลที่ใช้ในการศึกษามีความสามารถในการอธิบายปรากฏการด้านในมิตินี้ได้ดีมาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กรกนก ทิพรส. 2547. **องค์การและการจัดการ**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กนกวรรณ กอบกุลธนชัย. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.** วิทยานิพนธ์วิทยศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาเกษตรศาสตร์.

เกวลี ดวงกำเหนิด. 2551. **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชมงคล เขตพื้นที่พายัพ เชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิตมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. 2546. “Balanced score ช่วยกิจการได้จริงหรือ”.**วารสาร BU Academic Review** (1).

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2538. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจตามศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**.ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชลิดา ศรมณี. 2538. **การจูงใจและภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารคณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยารามคำแหง.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2549. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรกมลพิมพ์.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดลนภา เตโซ. 2548. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วมกับ ความพึงใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันและเจตคติในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัท เอส.พี.เมทัลพาร์ท จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ,มหาวิทยาวงษ์ชวลิตกุล.

ดวงใจ นิลพันธ์. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม**. วิทยานิพนธ์วิทยศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาเกษตรศาสตร์.

นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง. 2543. **วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2546. **การจัดการสมัยใหม่ Modern managerment**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กเพรส.

นงลักษณ์ ฮวบเจริญ . 2545. **ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้า พยาบาลโรงพยาบาลเขต 1**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พร ภิเศก. 2546. **วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน**. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรพรรณ นิ้วจันทึก.2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของงพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พสุ เตชะรินทร์.2544. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key performance indicators**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2547. **Balanced Scorecard กับการเน้นกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การการพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัท สเปเชียลตี้ กรุ๊ป จำกัด.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2546 . **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: หจก. วี.เจ.พริ้นติ้ง

รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิภาดา คุปตานนท์. 2551. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ:เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรังสิต.

วีรวุฒ นามะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์. 2546. **การพัฒนา Balanced Scroecard.** กรุงเทพมหานคร: ธรรกมล.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. 2545. **ดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators)**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิทยาการจัดการแห่งเอเชีย.

วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์การยั่งยืน.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร.ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2545. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร.ธรรมสาร.

สกาวรัตน์ อินทุสมิต. 2543. **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันธ์ต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน.กรณีศึกษาไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.**วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมคิด บางโม. 2548. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิทยพัฒน์จำกัด.

สมชาย สุวิชาวรพันธ์. 2548. **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยเทคโนโลยีแห่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมหมาย พรมทอง. 2545. **บรรณานิทัสน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมศักดิ์ ขาวลาภ . 2544. **ภาวะผู้นำการจูงใจและทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์. 2549. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ Organization Behavior Management**. ประจวบคีรีขันธ์: เสียงประจวบ.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2539. **วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็นดูเคชั่น.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์**. กรุงเทพมหานคร: โปร์เพซ.

สุชาญา ทำพันธ์จาก. 2553. **อิทธิพลของภาวะผู้นำองค์การ วัฒนธรรมองค์การแรงจูงใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อผลสำเร็จของการบริหารสถานีน้ำมันในกรุงเทพมหานครและจังหวัดรอบนอก**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548. **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์ เอ็นดูเคชั่น.

สุวิทย์ บุญช่วย. 2535. **"ผู้นำการสร้างวัฒนธรรมองค์การ". วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**. 35 (68).

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ภาวะผู้นำทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อาทิตติยา ดวงสุวรรณ. 2551. **การศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์,มหาวิทยาลัยมหิดล.

อรรถวุฒิ ตัญธนาวิทย์. 2544. **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. 2546. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

อัจฉรา สุวรรณ. 2536. **วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในมัธยมศึกษาเขตศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อรุณ บัวศรี. 2543. **วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรตามทัศนะของข้าราชการ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Alvesson. 1995. **Culture perspective on organization**. London: Cambridge University Press.

Bess, B.M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expection**. New Yourk: The Free Press.

Bess, B.M. 1985 . **Bass and Stogdill 's Handbook of Leadership**.

Cameron, K. S. and D.R Ettington. 1988. **The conceptual foundations of organizational Culture In Higher Education**: Handbook of Theory and Research. New York : Agaton.

Cook, R. A. and J.L Lafferty. 1989. Understanding Organization Cultuer : A Key to Management and Decision Making . **Journal of Nursing Adiministration**. 18 November : 16-23

Clott, C.B. 1995. **Predictors of organization effectiveness in school of business** (Online) http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659, December 15, 2013.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Geyer, A. J. and D.P. Norton. 1992. "The balanced scorecard – Measures that drive performance in bank". **Applicd Psychology : An International Review** 3: 397-420.

Geyer and Steyrer . 1998. Transformational leadership and objective.performance in banks. **Applied Psychology : An Internationnal Review** 3 : 397-420.

Gutknecht, D. 1982. **Conceptualizing Culture in Organization. Theory**. California : Sociologist.

Hersey and Blanchard, K.H. 1989. **Management of Orgenization Behavior Englewood Cliffs**.

Igor. 2001. **System analysis and design** . 5th ed. frenchs forest, Nsw : Prentice Hall

Jewell, L. N. 1998. **Contemporary Industrial Organzition Psychology**. 3 rd ed. New York : Brooks Cole Publishing Company.

Kaplan, R. S. and D. P Norton. 1992. "The balanced scorecard – Measures that drive performance". **Harvard Business Review** (January-Februrry): 76.

Kaplan, Robert S. and Norton .David P . 1996. **The Balanced Scorecard : translationg Strategy in action**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation .

Kee, S. D. 1993 . **Organizational culture and internations education: Case studies at selected institutions**. Dissertation Abstracts Internation, 53 (9A) 30654-A

Kreitner, R. and Kinicki, A. 1992. **Organizational Behavior**. 2 nd Homewood,Boston: Irwin.

Kotler, Philip. 1997. **Marketing Management**. 9 th ed . New Jersy: Prentice Hall.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kuhnert,Karl and Lewis, Phillip. 1987. “Transactional and Tranfomational Leadership: A Constructive Developmental.” **Acadamy of Management Review**. 12(4): 648-657

Kuhnert, K.W. 1994**. “Developing people through delegation”.** In B.M. Bass and B.J. Effectiveness through transformational leadership**.** California**:** Sage**.**

Melnick, S. A., and J.T. Witmer,. 1999. **Team-based Professional development : A New model for professional growth**. Montreal: Quebec.

Moorhead, G. and Griffin, R.W. 1989. **Oranizational Behavior** 2 nd ed. Boston. M.A.: Houghton Miffin.

Newstrom and Davis . 1993. **Organizational behavior : human behavior at work**. New York : McGraw-Hill.

Olivier. R. L. 2001. **Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer**. New York: McGraw-Hall.

Pheysey. 1993. **Organization Culture : Type and Transformation**. London : Routyledee.

Popens,Bentty B.2001.Perceived and Preferred Organization Linkages : **The Psychology of Commitment at Midwestern Private, Nonprofit Colleges**.(Online) http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9991659,January 11, 2014.

Robbin. 1990. **Organization theory : Structure,design,and applications**. 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Robbins.Stepher.P. 1996. **Prentice Hell Englewood A.Sinon and Schuster**. Organization behavior. 7th ed. New Jersey.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Schin. 1989. **The Role of the Founder in Creating Organizational Culture**. In Readings in Managerial Psychology 278-290. 4th ed. London: The university of Chicago.

Schein Marry E. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

Sergiovanni, Thomas J.and Robert. Starratt. 1988. **Supervision Human Perspectives** . 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Sheldon Marry E. 1992. **Orgennizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jessey-Bass.

Stree, R.M and Porter, L.M. 1991. **Motivation and Work. Behavioral**. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Steer, R.M. 1991. **Introduction to organizational to organizational behavior**. 4th ed. New York: Harper Collins.

Stree, R.M. 1977. **Organization effectiveness : A behavioral view**. New York : Goodyear Publishing.

Wheelen. T.L. and J.D. Hunger. 2002. **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Education.

Wilkins and Patterson. 1985. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey - bass.

Yukl . G.A. 1989. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice – Hall.

Yukl Gary A. 1994. **Leadership in Orgenization**. 3 rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall International.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) ภาคพิเศษ
คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
โทร. ๐-๔๒๗๒-๕๐๑๙ โทรสาร. ๐-๔๒๗๒-๕๐๒๐

ที่ ศธ ๐๕๑๓.๔๐๔๐๒/ว๒๑๖ **วันที่** ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วยโครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) ภาคพิเศษ ได้เปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตมหาบัณฑิตให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและในภาคปลาย ปีการศึกษา ๒๕๕๕ ได้เปิดสอนรายวิชา ๐๑๑๓๒๕๙๙ วิทยานิพนธ์ (Thesis) เพื่อให้นิสิตได้ศึกษาค้นคว้าในหัวข้อ “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” จึงขอความอนุเคราะห์ขอทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่านโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ นางสาวทิพวัลย์ พันธ์จันทึก รหัสประจำตัว ๕๔๔๕๓๕๐๑๕๑ ได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้อนุเคราะห์

(อาจารย์ ดร.วัชรพงษ์ อินทรวงศ์)
คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ



ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิทยานิพนธ์ โครงการปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ผู้ศึกษาจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเก็บไว้เป็นความลับซึ่งจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เท่านั้นและจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ
ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านผลการดำเนินงานขององค์การ
ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวทิพวัลย์ พันธ์จันทึก

นิสิตปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

   ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

   ( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 26-30 ปี

   ( ) 31-35 ปี ( ) 36-40 ปี

   ( ) 41-45 ปี ( ) มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด

   ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาโท

   ( ) ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

   ( ) 1- 5 ปี ( ) 6-10 ปี

   ( ) 11-15 ปี ( ) 16-20 ปี

   ( ) มากกว่า 20 ปี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในคำตอบที่ตรงกับระดับพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารของท่านมากที่สุด

มากที่สุด หมายถึง พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าว มากที่สุด
มาก หมายถึง พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าว มาก
ปานกลาง หมายถึง พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าว ปานกลาง
น้อย หมายถึง พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าว น้อย
น้อยที่สุด หมายถึง พิจารณาแล้วเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าว น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำองค์การ	พฤติกรรมการแสดงออก				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1. ท่านเป็นบุคคลที่ร่าเริง ยิ้มแย้ม แจ่มใส และมีอารมณ์ขัน					
2.ท่านเป็นที่เคารพและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเกรงใจ					
3.ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม					
4.ท่านเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ก้าวทันต่อเหตุการณ์ และศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ					
ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ 5.ท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น					
6.ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น					
7.ท่านสามารถชี้แนะ สั่งการเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์การ					
8.เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานต่างๆ					
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 9.ท่านมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มปฏิบัติภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

10.ท่านมีการให้ข่าวสารที่ถูกต้องอย่างเพียงพอแก่บุคลากร โดยการใช้วิธีการสื่อสารแบบสองช่องทางและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสาร					
11.ท่านสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับไปปฏิบัติหากเป็นผลดีต่อองค์การ					
12.ท่านกระตุ้นให้บุคลากรใช้ดุลยพินิจและให้อำนาจที่เหมาะสมแก่พนักงานเพื่อใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 13.ท่านให้ความเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคน					
14.ท่านยกย่องและชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดีอย่างจริงใจ					
15.ท่านชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงและให้โอกาสในการปรับปรุงตนเอง					
16.ให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในคำตอบที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	**มาก (4)**	**ปานกลาง (3)**	**น้อย (2)**	**น้อยที่สุด (1)**
วัฒนธรรมแบบครอบครัว 1.มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรักสามัคคีต่อกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
2.ผู้ปฏิบัติงานมีความรักห่วงใยต่อกันและผูกผันกับเพื่อนร่วมงานเหมือนญาติมิตร					
3.ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ถือยศศักดิ์ หรือใช้สถานภาพของตำแหน่งหน้าที่ในขณะที่ปฏิบัติ					
4.มีน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและมีความจริงใจต่อกัน					
5.ส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่กันและกัน ช่วยกันผลักดันความก้าวหน้าและห่วงใยในองค์การ					
วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา 6.ให้เสรีและความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าในองค์การ					
7.ลักษณะของการปรับปรุงเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นแบบกล้าเสี่ยง					
8.สนใจพัฒนาหรือเสาะหาสิ่งท้าทายใหม่ๆเพื่อมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

9.มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน มีการกระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่เสมอ					
10.ใส่ใจกับผลงานและความก้าวหน้าของสมาชิกและมุ่งแสวงหาโอกาสหรือสร้างสิ่งใหม่ๆ					
วัฒนธรรมแบบราชการ 11.มีระเบียบหรือข้อบังคับการปฏิบัติงานต่างๆกำหนดไว้อย่างชัดเจน					
12.การติดต่อประสานงาน การสื่อสารสั่งการภายในองค์การมักกระทำอย่างเป็นทางการทุกครั้ง					
13.การปฏิบัติงานยึดถือระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นหลัก					
14.สมาชิกมักเป็นผู้ตามที่ดีเวลาปฏิบัติงาน และต้องใส่ใจปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอน					
15.การปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ มักทำตามแบบเดิมๆที่เยปฏิบัติมา					
วัฒนธรรมแบบการตลาด 16.มีบรรยากาศของการแข่งขันและเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง					
17.การตัดสินใจ การสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอน การบังคับบัญชาถือเอานโยบายเป็นที่ตั้ง					
18.ได้รับการยอมรับสูงถ้าปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือมีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น					
19.สมาชิกมุ่งมั่นและปฏิบัติงานหนักในแต่ละวัน ต้องใช้ความริเริ่มส่วนบุคคลสูงในการปฏิบัติงาน					
20.เน้นการสร้างผลงานที่ประหยัดและมีคุณภาพ มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามด้านผลการดำเนินงานขององค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในคำตอบที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านส่วนมาก
ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านการเงิน 1.บุคลากรของสำนักงานปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์พร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้					
2.สำนักงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆในเรื่องความโปร่งใส สมารถตรวจสอบได้					
3.การจัดทำข้อมูลข่าวสารของสำนักงานมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายในและภายนอกอย่างทั่วถึง					
4.กำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน					
5.การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของสังคมในด้านความชัดเจนความโปร่งใสตรวจสอบได้					
ด้านลูกค้า 6.การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปตามหลักความถูกต้องดีงาม					
7.รณรงค์ให้บุคลากรยึดถือหลักการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

8.พัฒนาบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย					
9.บุคลากรของสำนักงานปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
10.บุคลากรสำนักงานปฏิบัติงานโดยยึดถือคุณธรรม					
ด้านกระบวนการภายใน 11.บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากได้รับการยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงาน					
12.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนชื่นชมร่วมกันในผลงานของสำนักงานในรอบปีที่ผ่านมา					
13.บุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน บุคลากรของสำนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนแก้ไขเพื่อพัฒนาสำนักงาน					
14.การบริหารงานของผู้บริหารมีการนำเอาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกมาปรับปรุงพัฒนา					
15.การบริหารงานของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและนำมาเป็นข้อสรุปร่วมกัน					
ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต 16.ผลการดำเนินงานของสำนักงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด					
17.ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติงานของสำนักงานเป็นไปตามหลักการที่เหมาะสม					
18.การตัดสินใจของผู้บริหารสอดคล้องกับระเบียบแบบแผนที่กำหนด					
19.กำหนดแนวทางการบริหารงานของสำนักงานเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
20.กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารสำนักงานให้ทันสมัยและเป็นธรรม					

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบคุณ ที่ท่านเสียสละเวลาในการกรอกแบบสอบถามในครั้งนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 56

Alpha = .9552

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 16

Alpha = .9240

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 20

Alpha = .7757

ตัวแปรผลการดำเนินงานองค์การ 4 ด้าน

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 20

Alpha = .9347

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.7722
ด้านการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.6322
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8727
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.7607

ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน

ด้านแบบครอบครัว	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.7783
ด้านแบบเปลี่ยนแปลง	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.2071
ด้านแบบราชการ	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.7000
ด้านแบบการตลาด	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8308

ตัวแปรผลการดำเนินงานองค์การ 4 ด้าน

ด้านการเงิน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8942
ด้านลูกค้า	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8095
ด้านกระบวนการภายใน	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.8466
ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	มีความเชื่อมั่นเท่ากับ	0.7880

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวทิพวัลย์ พันธ์จันทึก
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 12 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิม พระเกียรติ จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิม พระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์