

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้" ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา มีดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการสื่อสารขององค์กร
- ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและการจูงใจ
- ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
- ส่วนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร
- ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการสื่อสารขององค์กร

การรับรู้เกิดจากการที่ได้มีสิ่งเร้าและสถานการณ์เข้ามากระทบกับประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ ตา (การเห็น) หู (การได้ยิน) จมูก (การดมกลิ่น) ลิ้น (การลิ้มรส) และผิวหนัง (การสัมผัส) ตัวกระตุ้นเหล่านี้จะถูกรับรู้และถูกแปลความหมายกลายเป็นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดการรับรู้ขึ้นมา ซึ่งการรับรู้จะแตกต่างกันไปนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และภูมิหลังในอดีตของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกันไป การรับรู้นอกจากจะขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าหรือลักษณะของตัวกระตุ้น (Stimulus factors) แล้วยังขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนตัวบุคคล (Personal factors) ที่จะมีความเข้าใจในการรับรู้ และมีการแปรข้อมูลเป็นไปตามโครงสร้างความเข้าใจของแต่ละบุคคล (Individual's cognitive structure) ควบคู่กันไปด้วย (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 97)

### 1.1 ความหมายของการรับรู้ (Perception) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การรับรู้ หมายถึง “กระบวนการตีความหมายโดยสมองในสิ่งที่ได้สัมผัส” (Wortman and Loftus, 1988: 85 อ้างในสงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 59)

การรับรู้ คือ “ขบวนการในด้านความคิดและทางจิตใจ ซึ่งทำให้พวกเราสามารถที่จะแปลความและเข้าใจสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา” (Robert Kreitner and Angelo Kinicki 1995: 112 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 97)

การรับรู้ เป็น “กระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้อีกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม” (Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin 1998: 100 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 97)

การรับรู้จัดเป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive process) ที่สลับซับซ้อนสามารถทำให้บุคคลเห็นภาพที่ปรากฏตรงกับที่เป็นจริงและบางครั้งอาจแตกต่างไปจากความเป็นจริง (สิริอร 2544: 71 อ้างในตุลา มหภาพสุธานนท์ 2547: 216) ผลจากภาพที่รับรู้แตกต่างจากความเป็นจริงทำให้การบริหารงานในองค์กรบางครั้งประสบปัญหาจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (ตุลา มหภาพสุธานนท์ 2547: 216)

การรับรู้ คือ “กระบวนการที่คนใช้ในการเลือก การประมวลผลและตีความปัจจัยนำเข้าทั้ง 5 ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียงและสัมผัส เพื่อให้ความหมายและจัดลำดับสิ่งที่อยู่รอบตัว” เมื่อบุคคลมีระดับการรับรู้ที่ถูกต้องมากเท่าใด การตัดสินใจที่ดีและการปฏิบัติที่เหมาะสมจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น (อำนาจ ธีระวนิช 2547: 387)

สรุป การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่สลับซับซ้อน และจะตีความในสิ่งที่รับรู้ แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลตามความคิด ความเข้าใจที่มีแตกต่างกันไป

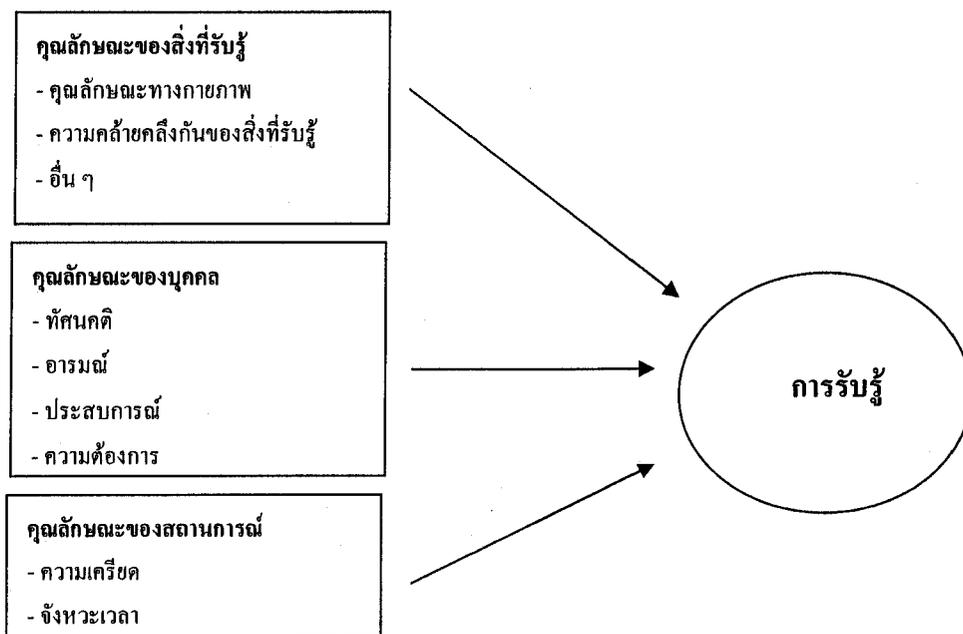
**1.2 ความสำคัญของการรับรู้ (Important of Perception)**

การรับรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการเรียนรู้เรื่องพฤติกรรมองค์การ เพราะว่าพฤติกรรมของคนเราส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นจริงต่าง ๆ จนมีคำกล่าวที่ว่า “การรับรู้เกี่ยวกับโลก คือ พฤติกรรมที่สำคัญของโลก” (Stephen P. Robbin 1998: 90 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม 2547: 101) และการรับรู้ นับว่ามีบทบาทเป็นกุญแจสำคัญในการบ่งชี้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ องค์การส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่สมาชิกรับรู้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน ในสิ่งที่องค์การคาดหวังให้สมาชิกกระทำหรือไม่กระทำ ไม่ว่า องค์การจะยังคงใช้ความพยายามอย่างหนักเท่าใดในการที่จะส่งข่าวสารให้แก่สมาชิกได้รับรู้ เพื่อให้มีความชัดเจนในสิ่งที่องค์การคาดหวังจากสมาชิก ข่าวสารก็จะยังคงคลาดเคลื่อนในกระบวนการรับรู้โดยสมาชิกขององค์การ (Harper & Row 1980 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม 2547: 98)

สรุป การรับรู้ข่าวสารภายในองค์การของสมาชิกมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

**1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Factors Influencing Perception)**

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 3 องค์ประกอบหลักที่มีผลต่อการรับรู้บางสิ่งบางอย่างของบุคคล ไม่ว่าสิ่งที่รู้นั้นจะเป็นกายภาพหรือเป็นนามธรรมก็ตาม (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 98) ดังภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล



ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล

ที่มา: Hugh J. Arnold & Daniel C. Feldman, 1986: 35 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

### 1.3.1 คุณลักษณะของการรับรู้ (Characteristic of Perception)

โดยธรรมชาติแล้วเราจะคาดหมายว่า ปัจจัยบ่งชี้มูลฐานของการรับรู้ของบุคคล ต่อสิ่งที่รับรู้ นั้นควรจะเป็นคุณลักษณะของสิ่งที่รับรู้เอง และยังขึ้นอยู่กับลักษณะต่าง ๆ อีก 2 อย่าง คือ

1) **คุณลักษณะทางกายภาพ** เช่น รถยนต์ หรือสำนักงาน เป็นสิ่งที่เราคาดหมายในชีวิตที่เรารับรู้ว่าเราต้องการขณะที่การรับรู้ของคนเกี่ยวกับสิ่งที่มีความเป็นนามธรรมเริ่มมีมากยิ่งขึ้น เช่น งานหรือบทบาทในองค์กร คุณลักษณะทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ที่เราคาดหมายก็จะยิ่งน้อยลงไป นอกจากนั้นแล้วการรับรู้ของเราต่อสิ่งที่เราคาดหมายนั้น ก็ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยบุคคลอื่น ๆ และจากปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ มากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของการรับรู้ได้ง่าย

2) **ความคล้ายคลึงกันของสิ่งที่รับรู้อื่น ๆ** เป็นผลให้มองภาพลักษณะอื่นนั้นเป็นปกติอย่างทั่ว ๆ ไป สำหรับกลุ่มคนคณะต่าง ๆ ในสังคมนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น รถยนต์ฟอร์ดทุก ๆ คัน ได้ถูกผลิตขึ้นอย่างแย ๆ เป็น โชคไม่ดีที่การมองภาพลักษณะนั้นเป็นปกติทั่วไปสำหรับกลุ่มคนต่าง ๆ ว่าเป็นรถยนต์ที่มีคุณภาพดี

### 1.3.2 คุณลักษณะของบุคคล (Characteristic of the Person)

คุณลักษณะส่วนตัวต่าง ๆ ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเรา ยิ่งเป้าหมายของการรับรู้ที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจนมากเท่าไร ก็จะมีอิทธิพลต่อปัจจัยของบุคคลในการรับรู้มากเท่านั้น

1) **ทัศนคติ (Attitudes)** ทัศนคติของเรานั้นมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำและการแปลความหมายของข้อมูล ตัวอย่างเช่น การรับรู้ของผู้คนที่มิต่อพรรคการเมือง ทัศนคติจะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อพรรคการเมืองนั้น ๆ บุคคลจะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อพรรคการเมืองที่มีต่อการบริหารงานและสามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ เช่น ลดภาวะเงินเฟ้อ และเพิ่มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ บุคคลนั้นก็จะมีความโน้มที่จะรับรู้และจดจำในความสำเร็จที่เป็นภาพบวกของพรรคการเมืองนั้น ๆ

2) **อารมณ์ (Emotions)** สภาพอารมณ์ของบุคคลนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการรับรู้ เมื่อผู้คนมีความรู้สึกในอารมณ์ปั่นป่วน สับสนหรือมีความโกรธ ก็จะทำให้กระบวนการรับรู้ของเขาแยลง บุคคลนั้นก็จะไม่ได้ยินหรือไม่เห็นสิ่งต่าง ๆ ในเวลานั้น เพราะว่าสภาพอารมณ์อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เขาต้องเพิกเฉยต่อสิ่งที่เขากำลังรับรู้

3) **ประสบการณ์ (Experience)** ประสบการณ์ก่อน ๆ กับเป้าหมายที่เหมือนกันหรืออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่คล้าย ๆ กัน สามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความสุข

ต่อการประชุมเพื่อประเมินผลต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเจ้านายคนก่อน ๆ หลายต่อหลายครั้ง ประสบการณ์นั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเขาต่อการประเมินครั้งแรกโดยเจ้านายคนใหม่เช่นกัน

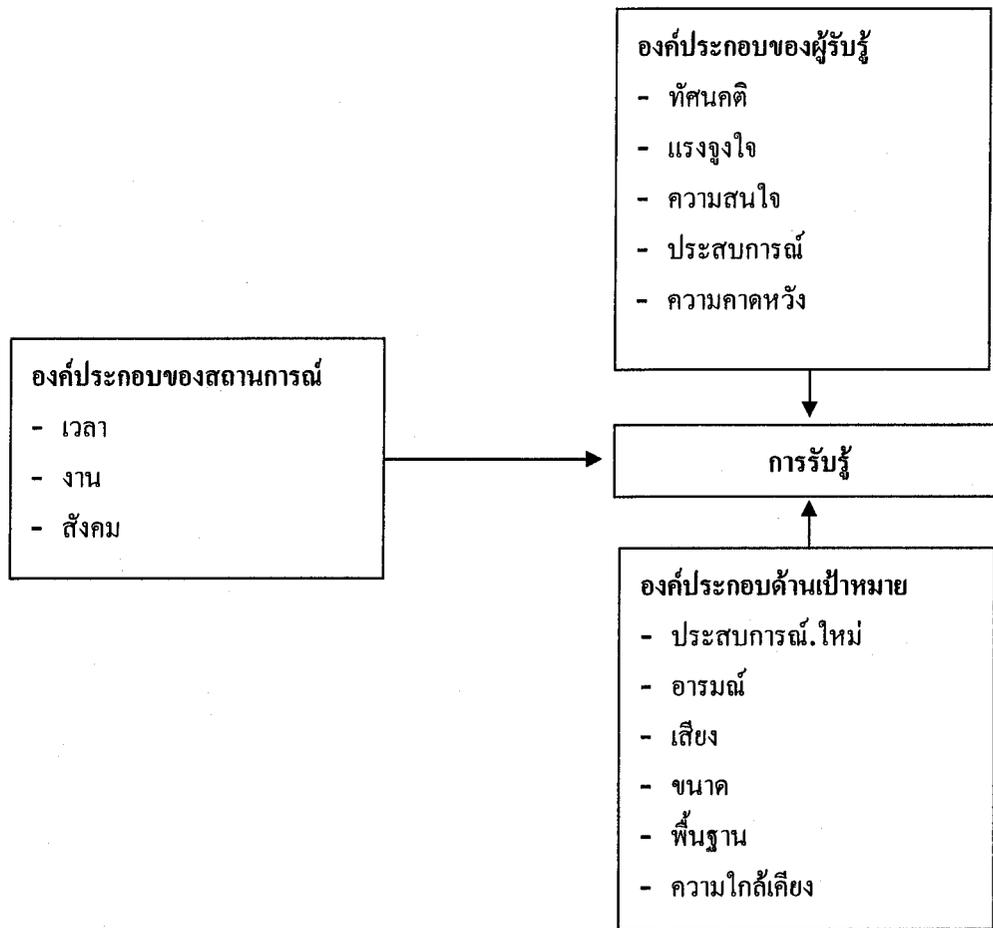
4) *ความต้องการ (Needs)* ความต้องการของผู้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความต้องการความมั่นคงในชีวิต ก็จะมุ่งไปที่ความมั่นคงขององค์การมากกว่าคนที่ต้องการงานที่มีความหลากหลายและมีความท้าทาย เมื่อเขาได้รับงานใหม่

### 1.3.3 คุณลักษณะของสถานการณ์ (Characteristic of the Situation)

คุณลักษณะของสถานการณ์ที่มีผลต่อการรับรู้มีดังต่อไปนี้

1) *ความเครียด (Stress)* บ่อย ๆ ครั้งที่ข้อมูลอาจคลาดเคลื่อนหรือถูกละเลย เมื่อบุคคลอยู่ภายใต้ระดับความเครียดที่สูง การเกิดความเครียดนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความสามารถของบุคคลที่จะคิดและรับรู้ข่าวสารซึ่งอาจจะกำลังรับข่าวสารอยู่ ความเครียดที่มากเพียงพอที่จะขัดขวางการรับรู้ที่ถูกต้องได้นั้น อาจจะมาจกสาเหตุของการขีดเส้นตายหรือความกดดันเรื่องเวลา หรือเหตุการณ์วิกฤติ เป็นต้น

2) *จังหวะเวลา (Timing)* บุคคลอาจจะมีความคุ้นเคยกับการรับข่าวสารเฉพาะในเวลาหรือสถานการณ์ที่แน่นอน หากถ้าข่าวสารได้รับในเวลาหรือภายใต้สถานการณ์อื่น ๆ มันอาจจะทำให้ถูกละเลยได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าได้รับรายงานเข้ามาในเวลาที่ไม่ได้คาดคิด เราก็อาจจะละเลยข่าวสารนั้นไปเลยก็ได้ (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 99-101)



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ที่มา: Stephen P. Robbin, 1988: 94 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ  
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ กรุงเทพมหานคร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในตัวผู้รับรู้อย่าง ได้แก่ ทักษะคิด อารมณ์ ประสบการณ์ ความเครียดและความต้องการ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ บทบาทภารกิจงานที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย และจังหวะเวลาของการรับรู้ข่าวสาร

#### 1.4 บทบาทของการรับรู้ในการติดต่อสื่อสาร

การรับรู้มีบทบาทสำคัญต่อการทำความเข้าใจร่วมกันของทั้งผู้ส่งและผู้รับระดับ การรับรู้ของบุคคลนอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์แล้วยังขึ้นกับคุณลักษณะทาง บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะคิดและอารมณ์อีกด้วย ดังนั้น การรับรู้ของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกัน และมีผลต่อการทำให้รหัสและการถอดรหัสนั้นในกระบวนการติดต่อสื่อสาร

นอกจากนั้น อคติจากการรับรู้ของบุคคลยังส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการติดต่อ สื่อสาร เช่น ทักษะคิดเกี่ยวกับกลุ่ม (stereotyping) มักก่อให้เกิดความเชื่อที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับลักษณะ ของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งมีผลให้การทำเป็นรหัสและการถอดรหัสนั้นมีความ โน้มน้ำแข็งเป็นไปตามการรับรู้ของตน สมมติว่า ผู้จัดการคนหนึ่งมีความคิดว่าบุคลากรที่มี อายุมากแล้วการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้จัดการคนนี้ให้รหัสข่าวสารกับบุคลากรที่มีอายุมากเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้จัดการอาจให้ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นแบบ ค่อยเป็นค่อยไปเพราะกลัวบุคลากรที่มีอายุมากจะเกิดความเครียด ทั้ง ๆ ที่บุคลากรผู้นั้นอาจต้องการ เปลี่ยนแปลงเพราะชอบในสิ่งท้าทาย ดังนั้น การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดข้อสมมติที่ไม่ ถูกต้อง อันเป็นผลจากการรับรู้ของผู้จัดการที่มีต่อบุคคลที่มีอายุมากแทนที่ผู้จัดการจะเชื่อมั่น ใน ความคิดของตนเอง (อำนาจ ชีระวนิช 2547: 503)

สรุป การรับรู้ข่าวสารภายในองค์การของสมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อการแสดงออกของ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และหากการรับรู้ของพนักงานเป็นการรับรู้ที่ปราศจากอคติต่อองค์การ ด้วยแล้ว ก็จะยิ่งช่วยให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ คือ ตัวผู้รับรู้และทัศนคติของผู้รับรู้เอง ซึ่งหากผู้รับรู้มีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ และ ปราศจากอคติ ก็จะเกิดการยอมรับและแสดงพฤติกรรมที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชิก พรหมแก้วที่ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” พบว่า ทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปร ว่า “การรับรู้ของพนักงาน”

และ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ และการแสดงออกในพฤติกรรมของพนักงาน จึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การ เพิ่มเติม โดยมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

### 1.5 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร จากผู้ส่ง (Sender) ไปยังผู้รับ (Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจ (Wehrich and Koontz, 1993: 537 อ้างใน สมชาย หิรัญกิตต์ 2542: 480)

การสื่อสารคือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งความคิด ข้อเท็จจริง ความรู้สึก และค่านิยม การสื่อสารมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจในข่าวสารได้ถูกต้องตรงกับผู้ส่งต้องการ (Newstrom และ Davis, 1993: 91 อ้างในตุลามาหา พสุธานนท์ 2547: 268)

การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป การแลกเปลี่ยนข่าวสารยังรวมถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ความคิดเห็น และความรู้สึกซึ่งกันและกันด้วย (เสนาะ ตีเยาว์ 2546: 269)

การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการทางสังคมในการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร อารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยผ่านช่องทาง ในการรับ-ส่งข่าวสาร (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 219)

การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นสะพานเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย (บรรยงค์ โตจินดา 2543: 382)

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดสิ่งที่ตั้งใจไว้จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ในรูปของความคิด ความรู้สึกและข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (อำนาจ ชีระวนิช 2547: 498)

สรุปได้ว่า การสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อความรู้สึก ความคิด ตลอดจนแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

### 1.6 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในองค์การ (The Importance of Communication in Organization)

การติดต่อสื่อสารจัดได้ว่าเป็นปัจจัยสื่อสารและเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกัน บุคคลต่อกัน หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน

การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารองค์กร ได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอื่น ๆ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการ ให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ถ้าหากองค์กรใดมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและสามารถนำเครื่องมือมาสนับสนุนในการบริหารองค์กรได้เต็มที่แล้วก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 245)

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแบบของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และจำเป็นต่อการประสานงานของกลุ่ม (สมยศ นาวิการ 2547: 155) และยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งจากการสำรวจการทำงานของพนักงานในองค์กร สาธารณูปโภคขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ความเที่ยงตรง ถูกต้องของข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับจากการติดต่อกับหัวหน้า การติดต่อทั้งจากลูกน้องไปสู่หัวหน้า และจากหัวหน้าไปสู่ลูกน้อง พนักงานที่มีความพอใจต่อส่วนต่าง ๆ ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรเหล่านั้น ต่างก็มีความพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการขององค์กร ตลอดจนไปจนถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้นมากขึ้น (อนันต์ชัย 2529: 44 อ้างในตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 270-271)

## 1.7 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร (The Purposes of Communication in Organization)

**1.7.1 เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการประสานงาน** การติดต่อสื่อสารจะช่วยประสาน การดำเนินการในแต่ละส่วนขององค์กร ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารองค์กรก็ไม่สามารถรวมคนงานที่ทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันได้ การดำเนินงานขององค์กรควรจะเน้นลงไปในส่วนบุคคลมากกว่าลงไปเป้าหมายขององค์กร

**1.7.2 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน** ข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญที่สุดจะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งไปยังสมาชิกในรูปแบบวัตถุประสงค์และคำสั่ง การแลกเปลี่ยนข่าวสารถือว่าเป็นหน้าที่อีกอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสารก็คือ การบอกถึงลักษณะงานเฉพาะที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติ (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 245-246)

นอกจากนี้ ลี โอ เซเยอร์ (Lee O. Thayer, 1961, p. 283 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 247) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร 5 ประการคือ

- 1) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร
- 2) เป็นการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล

- 3) เป็นการอำนวยความสะดวกหรือสอนงานผู้อื่น
- 4) เป็นการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น
- 5) เป็นผลทางอ้อมต่อองค์การ

## 1.8 คุณลักษณะของการสื่อสารขององค์การ

### 1.8.1 การสื่อสารขององค์การจะมุ่งเน้นถึงการประสานความร่วมมือกัน

(*Coordination & Cooperation*) ของคนทำงานควบคู่กับการมุ่งถึงเป้าหมาย (Goals directed) ของทุกฝ่ายขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น กิจกรรมทางด้านสื่อสารทั้งหลายที่จัดขึ้นนั้นต่างก็มุ่งจัดขึ้นเพื่อพยายามให้เกิดการประสานที่ดีในทางพฤติกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นเป้าหมายขององค์การ ของกลุ่มและของสมาชิก ทั้งนี้จะเห็นว่า การสื่อสารในองค์การนั้นส่วนมากจะสัมพันธ์โดยตรงกับงานต่าง ๆ ขององค์การที่ทำอยู่

1.8.2 การสื่อสารขององค์การจะเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์การที่จัดไว้เป็นโครงสร้าง (*Structured systems*) นั่นคือ จะเป็นตามสภาพขององค์การที่พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างกันของฝ่ายต่าง ๆ มีลักษณะเป็นโครงสร้างและที่ซึ่งมีภายใน โครงสร้างนั้นจะมีการจัดระดับสูงต่ำตามอำนาจหน้าที่ แล้วยังมีโครงสร้างทางสังคมระหว่างบุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยกันที่มีการยอมรับนับถือระหว่างกันเองภายในอีกด้วย

1.8.3 การสื่อสารขององค์การจะต่างกับการสื่อสารอื่น ๆ กล่าวคือ การสื่อสารขององค์การจะมีการเกี่ยวข้องกันไปกับสภาพลักษณะขององค์การที่มีการเกี่ยวข้องลึกลงไปหลายชั้นกับฝังลึกเข้าไปในองค์การ และทั้งจากกว้างสู่แคบ จากวงกว้างสู่วงบน และการสัมพันธ์ข้ามไป-มาระหว่างวงต่าง ๆ หรือการสื่อสารข้ามแผนกข้ามหน้าที่ (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 23-25)

## 1.9 การจัดระบบการสื่อสารบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมองค์การ มักจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้งหรือผู้นำได้บรรจงสร้างขึ้น และบางอย่างอาจสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์และประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นที่เข้าใจกันในระหว่างสมาชิก และสังเกตเห็นได้โดยสายตาจากคนภายนอกด้วย

โดยปกติศูนย์กลางของวัฒนธรรมองค์การ จะอยู่ที่ค่านิยมและความเชื่อ และพฤติกรรม การปฏิบัติที่สมาชิกองค์การ โดยเฉพาะผู้นำที่ยึดมั่นและหวังให้สมาชิกทำตามกัน ด้วยเหตุที่พนักงานต่างก็เป็นสมาชิกขององค์การที่พึงต้องอยู่ร่วมกันได้กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างราบรื่นและเข้ากันได้ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่สมาชิกจะต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตามให้สอดคล้องหรือไม่ขัดแย้ง

กล่าวอีกทางหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การ คือกรอบที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิก และจะสามารถกำกับพฤติกรรมของสมาชิกให้ทำตามได้ หากผู้บริหารสามารถสร้าง ใช้งานและกำกับ วัฒนธรรมองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การแล้ว วัฒนธรรมองค์การก็จะช่วย กลายเป็นเครื่องมือเสริมหรือสนับสนุนให้การทำงานปรากฏผลสำเร็จ โดยเฉพาะการอาศัยจาก ความเข้าใจกัน และประสานทุ่มเททำงานไปในทิศทางเดียวกันตามสิ่งที่ยึดมั่นร่วมกัน (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 43-44)

### 1.10 ระบบกับประสิทธิภาพและปัญหาของการจัดการสื่อสารโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ

มีข้อสมมติที่สำคัญภายใต้กลไก 2 ประการที่ต้องไปคู่กัน คือ

ก) ผู้บริหารจะสามารถหว่านล้อมหรือสร้างอิทธิพลเหนือลูกน้องที่จะทำให้ลูกน้อง มีความเชื่อ มีค่านิยม และมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน

ข) ขณะเดียวกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะตื่นตัว เต็มใจ ยอมรับและเร่งพัฒนาความ เชื่อค่านิยมและการมองสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

จะเห็นว่า โดยเงื่อนไขดังกล่าวของวัฒนธรรมองค์การจะมีขึ้นได้และมีประสิทธิภาพ สำหรับการนำมาใช้บริหารเพื่อสร้างความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่การสื่อสารใน กระบวนการชักจูงเพื่อสร้างสรรค์ (Communicative Creations) ที่สามารถเก็บรวบรวมและปลูกฝัง ประวัติอันดีงามของบริษัทเอาไว้ พร้อมกับการรู้จักการวาดฝันให้สมาชิกเห็นและยึดมั่นทำสิ่งที่เห็น ว่าไปสู่ออนาคตได้ และอาศัยผู้นำที่จะต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้พนักงานเห็นชัด เกี่ยวกับ “วิสัยทัศน์” ขององค์การ แล้วนำไปเป็นกรอบแยกแยะทำเป็นแผนปฏิบัติให้ถูกต้อง (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 44-45)

### 1.11 การรับรู้กับการสื่อสาร

การรับรู้เป็นกระบวนการรับและแปลความหมายของข้อมูลที่อยู่รอบ ๆ ตัว การรับรู้ไม่ได้หมายความว่ารับรู้ทั้งหมด แต่ผู้รับรู้อาจเลือกข้อมูลบางอย่างที่ตัวเองสนใจและ กู้นเคยแล้วนำมาจัดระเบียบ ข้อมูลที่ได้มานั้น โดยอาศัยความประทับใจและประสบการณ์ของแต่ละคน มนุษย์รับรู้จากสิ่งแวดล้อมตามปกติโดยอาศัยประสาททางร่างกายทั้ง 5 อย่างคือ ตา หู จมูก ลิ้น และกาย เมื่อรับรู้ข้อมูลแล้วก็นำเอามากลั่นกรองเพื่อใช้ในการตัดสินใจ มีข้อมูลบางอย่าง นำมาพิจารณา และข้อมูลบางอย่างละเลยไม่สนใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ของคน คนจึงรับรู้เรื่องเดียวกันแต่มีความเห็นแตกต่างกัน ความแตกต่างในการรับรู้บางคนอาจ ตรงกันข้ามกัน และความแตกต่างนี้เองที่ทำให้การแปลความหมายของการสื่อสารแตกต่างกัน

ความผิดพลาดที่เกิดจากการรับรู้ทำให้ข้อมูลในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวไม่ตรงกัน ซึ่งเรียกว่าความผิดพลาดจากการรับรู้ (perceptual error) หรือการบิดเบือนเกิดจากการรับรู้ (perceptual distortion) (เสนาะ ตีเขาวี 2546: 273-274)

### 1.12 อุปสรรคการติดต่อสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นจากบุคคลไม่ว่าจะเป็นการติดต่อในเรื่องส่วนตัวหรือในงานขององค์การและเมื่อบุคคลทำการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในองค์การจึงย่อมมีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และอุปสรรคส่วนหนึ่งยังเกิดจากธรรมชาติขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปอุปสรรคที่สำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การได้ดังนี้ (อำนาจ ธีระวนิช 2547: 515-516)

1) การบิดเบือน (distortion) การที่ข่าวสารได้ถูกถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งและอาจส่งผ่านไปหลายทอดในกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ ดังนั้น จึงมีผลให้ข่าวสารขาดความครบถ้วน ถูกเสริมแต่งหรือบิดเบือนออกไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข่าวสารถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นเท่าใด การบิดเบือนยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

2) ข่าวลือและการแพร่สะพัดข่าว (rumors and the grapevine) ข่าวลือถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการอธิบายถึงการบิดเบือนข่าวสารในองค์การได้อย่างชัดเจน ในการศึกษาหนึ่งจากบุคลากรจำนวน 100 ราย นักวิจัยพบว่า เมื่อฝ่ายจัดการได้ทำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ในองค์การ บุคลากรส่วนใหญ่จะรับรู้ข่าวสารครั้งแรกจากการแพร่สะพัดข่าว

3) การมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (information overload) ข้อจำกัดในการติดต่อ สื่อสารของคนโดยทั่วไปมักเกิดขึ้นเมื่อมีจำนวนข่าวสารมากเกินไป เพราะมีผลให้บุคคลลดความสนใจและอาจสับสนต่อข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น ดังนั้น การมีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป อาจทำให้สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดถูกละเลยไปได้เช่นกัน

4) ทรรศนะที่แคบ (narrow viewpoints) ในการปฏิบัติงานในองค์การส่วนหนึ่ง บุคลากรต้องประสานงานกับบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันและมักประสบกับปัญหาในด้านทรรศนะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะตระหนักถึงปัญหาด้านการตลาดเป็นอย่างดีตามพื้นฐานความเข้าใจของตน ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีอาจมีทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทรรศนะที่แคบนี้มีผลให้ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารในองค์การลดลงเพราะเป็นการยากที่แต่ละบุคคลจะเข้าใจทรรศนะของบุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วน

5) อำนาจหน้าที่และสถานภาพ (authority and status levels) จากความจริงที่ว่า สถานภาพของบุคคลในองค์การที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารในการทำความเข้าใจร่วมกัน เช่น บุคลากรมักไม่ค่อยจะรายงานข่าวร้ายให้กับผู้จัดการและมักลังเลที่จะกล่าวถึงปัญหา

ที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นผู้จัดการระดับสูงอาจลืมไปว่าบุคลากรระดับล่างก็มีความจำเป็นต้องรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกเช่นกัน

6) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อวิถีทางในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้าองค์การใดมีค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยด้านวัฒนธรรมนี้จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการถ่ายทอดทักษะระหว่างกันในกลุ่มผู้จัดการและบุคลากร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ (learning organization) และความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

7) ข้อจำกัดของโครงสร้าง (structural restrictions) กรอบภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและการยึดมั่นในสายการบังคับบัญชา อาจเป็นข้อจำกัดต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การได้เช่นกัน เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องจำกัดตัวลงตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น การที่ข้อมูลข่าวสารต้องส่งผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นต่างมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น

8) ประเด็นของความหลากหลาย (diversity issues) เมื่อบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นการถ่ายทอดข่าวสารที่ใช้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นถ้อยคำ การเน้นเสียง อากัปกิริยา หรือพฤติกรรมที่เป็นวัจนะภาษาและอวัจนะภาษาเหล่านี้ จะมีความแตกต่างกันไปในกลุ่มชนและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งความหลากหลายของบุคคลจะมีผลต่อการตีความข่าวสารต่าง ๆ แตกต่างกันและมีส่วนทำให้ประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารลดลง

9) ความแตกต่างของกรอบของภาระหน้าที่ (boundary differences) บุคลากรที่มีภาระหน้าที่แตกต่างกัน มีผลต่อประสิทธิผลในการติดต่อสื่อสารเช่นกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปผู้จัดการในระดับต้นและบุคลากรมักมีมุมมองในกรอบภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายและจะรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานที่ตนสังกัดเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีผลต่อการตีความข่าวสารในมุมมองของตน เช่น เมื่อผู้จัดการระดับสูงให้ผู้จัดการฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาดรายงานสาเหตุที่ยอดขายมีแนวโน้มต่ำลง ทรรศนะของฝ่ายการผลิตและฝ่ายการตลาดมักมีมุมมองที่แตกต่างกันไป ฝ่ายการผลิตอาจมองไปที่ความไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการของฝ่ายการตลาด ขณะที่ฝ่ายการตลาดอาจมองไปที่ปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

### 1.13 การจักระบบการสื่อสารที่ดีภายในกิจการ

วิธีที่ดีคือการเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีการทำการตรวจสอบด้านการสื่อสาร เพื่อจะได้หยั่งถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อกิจการ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยเหลือในการจัดทำ

#### เป้าหมายของการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยในสหรัฐฯ พบว่า เป้าหมายของการสื่อสารภายในกิจการที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ไว้ คือ

- 1) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานกับฝ่ายจัดการ
- 2) เพื่อแจ้งข่าวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในกิจการ ให้พนักงานได้ทราบ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และการเลื่อนชั้นพนักงาน
- 3) เพื่อแจ้งข่าวให้ทราบถึงแผนการจ่ายตอบแทนและผลประโยชน์พึงให้ต่อพนักงานต่าง ๆ หรือการให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน
- 4) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดีขึ้น ทั้งต่อตัวกิจการเองกับความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ องค์การ จริยธรรมที่พึงยึดถือ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการด้วย
- 5) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน โดยหวังให้เกิดผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นหรือมุ่งก่อคุณภาพ และให้สนใจทำงานอย่างคล่องตัวฉับไว
- 6) เพื่อให้พนักงานเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพ และสังคม หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจกระทบถึงตัวเขามากขึ้น
- 7) เพื่อใช้ชักชวนให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนมากขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 236-237)

### 1.14 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจักระบบการสื่อสารภายในที่ดีดังนี้

- 1) การจัดให้มีระบบการสื่อสารสองทาง ทั้งขาขึ้นและขาลง
- 2) การมุ่งใช้วิธีการสื่อสาร โดยการประชุมและสัมมนา
- 3) สนับสนุนให้มีการจัดทำและพิมพ์เอกสารของพนักงานให้เผยแพร่ กว้างขวางในรูปของ “ข่าวสารพนักงาน”
- 4) การจักระบบการสื่อสารด้วยระบบสื่อทันสมัย
- 5) การต้องระมัดระวังไม่มองข้ามกรณีของ “ข่าวลือ” ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 236-237)

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะหากผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงและประสานความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การแสดงออกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมสุดา ศรีวัฒนานนท์ ที่ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก” พบว่าวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ได้แก่ การสนทนาต่อหน้าและการเขียนและการใช้การสนทนาต่อหน้ากับการเขียนร่วมกัน และยังพบว่าปัจจัยที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย ภาษาทักษะในการสื่อสาร และการปรับทัศนคติและค่านิยม ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “การติดต่อสื่อสาร”

## ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจ

### 2.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ (job satisfaction) หมายถึงระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน (เสนาะ ดิยาว 2546: 228)

ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน (R. Hodson 1991: 271-290 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม 2547: 76)

ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กรทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานจะเกิดความรู้สึกที่ดี (วิเชียร วิทย์อุดม 2547: 77)

### 2.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.2.1 ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงานนั้น

2.2.2 ค่าจ้างหรือระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้ค่าตอบแทนสะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

2.2.3 สภาพการทำงาน มีความสำคัญเหตุว่าผลกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติ

2.2.4 นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการทำงานและความพอใจทางสังคม

2.2.6 ความก้าวหน้าในงานทั้งในตำแหน่งงาน และการพัฒนาทางด้านความรู้ ความชำนาญในการทำงาน (เสนาะ ดิยาว 2546: 228)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจพบว่า นักจิตวิทยา นักวิจัย และนักบริหารได้สร้างทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับการทำงาน ซึ่งสรุปได้ 2 ทฤษฎี คือ

1) ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงานหรือความพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่ง Elton Mayo และคณะได้สรุปให้เห็นว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น



### 2.3 ความพอใจและผลการปฏิบัติงาน (Satisfaction and Job performance)

ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันต่ำ หลักฐานที่ทำให้เชื่อว่าพนักงานที่มีความพอใจในงานไม่จำเป็นต้องมีผลการปฏิบัติที่สูง คือ ฝ่ายบริหารต้องพยายามทำให้พนักงานทุกคนมีความพอใจในงาน แต่ผลก็คือไม่ได้รับผลผลิตในระดับสูง จึงอาจสรุปได้ว่า สมมติฐานที่กล่าวว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงเพราะได้รับความพอใจในงาน จึงไม่มีความเป็นจริงเสมอไป (JAMES L. Gibson & John M. Ivancivich & James H. Donnelly, 1991 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 84) ดังนั้นเราจึงต้องแยกพิจารณาออกเป็น 3 แง่คิดคือ

- 1) ความพึงพอใจเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน
- 2) การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ
- 3) ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กัน และการให้รางวัลไม่มีความสัมพันธ์กันมาแต่กำเนิด (Charles N. Greene, 1972 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 84)

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเขาวนุช ซอหะซัน ที่ศึกษา “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” โดยพบว่า ทักษะและความรู้สึกมีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดนี้มาใช้มาเป็นตัวแปรหนึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน”

นอกจากนี้ เมื่อได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมยังพบว่า การมุ่งใจเป็นวิธีการที่สำคัญในการมุ่งใจในการกำกับพฤติกรรม หรือกระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดีตามที่องค์กรต้องการได้ ซึ่งวิเชียร วิทยอุดม ( 2547: 145) ได้อธิบายว่า คุณแจสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือการมุ่งใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การมุ่งใจจึงนับได้ว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมแสดงออกและการตอบสนองต่อความต้องการทำงานของบุคคล และเป็นสถานะภายในซึ่งเป็นเหตุให้แต่ละคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่แน่ใจว่าจะทำให้บางเป้าหมายสำเร็จลงได้ โดยมีนักวิชาการได้อธิบายเพิ่มเติมดังนี้

## 2.4 ความหมายและลักษณะของการจูงใจ

การจูงใจ “เป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ” (Richard M. Stere & Lyman W. Porter, 1983: 3 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 145)

การจูงใจ “เป็นเหมือนกระบวนการชุดหนึ่ง ซึ่งทำให้พฤติกรรมของบุคคลเกิดพลังและกำกับให้พฤติกรรมที่เกิดพลังนั้น ได้บรรลุเป้าหมายบางประการ” (Robert A Baron ,1986: 73 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม 2547: 145)

การจูงใจ คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การและอีกความหมายหนึ่ง การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น การจูงใจประกอบด้วย ความต้องการ (Needs) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) เป้าหมาย (Goals) (เสนาะ ดิยาวี 2546: 208-209) ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2547: 126) ที่กล่าวว่าความต้องการและความปรารถนาที่มีอยู่ภายในบุคคลจะสร้างแรงจูงใจภายในของเขาขึ้นมา พลังเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนด ความคิดของเขาที่นำไปสู่การเกิดขึ้นของพฤติกรรมภายในสถานการณ์บางอย่าง

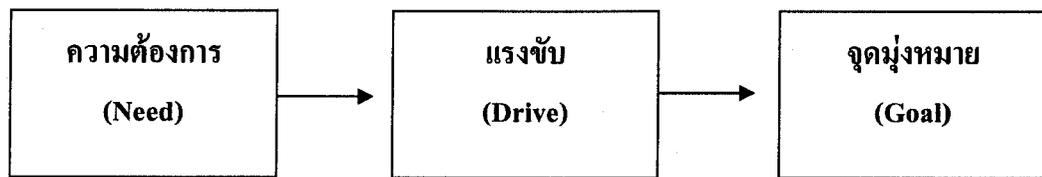
## 2.5 กระบวนการจูงใจ (Motivation Process)

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการจำเป็นต้องมีความเข้าใจเรื่องการจูงใจเป็นอย่างดี คือ

**2.5.1 ความต้องการ (Need)** การรับรู้ความขาดแคลนของบุคคล (Lack) เช่น บุคคลอาจจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำทายมากขึ้น รายได้ และสวัสดิการที่สูงขึ้น หรือความเคารพและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการที่นำทางการตัดสินใจของบุคคล เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดำเนินการกระทำบางอย่าง ถ้าบุคคลได้เลือกการกระทำที่ทำให้เกิดรางวัลที่คาดหมายไว้ บุคคลนั้นน่าจะถูกรจูงใจด้วยรางวัลอย่างเดียวกับที่จะมีพฤติกรรมอย่างเดียวกันอีกในอนาคต

**2.5.2 แรงขับ (Drive)** หรือเป็นความไม่หยุดยั้งที่บุคคลแสดงออกจากภายใน ด้วยการให้ความพยายามกับงานของพวกเขา ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว แรงขับก็จะลดลงและเกิดความพึงพอใจ

**2.5.3 จุดมุ่งหมาย (Goal)** หมายถึงทิศทางของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการที่คาดหมายไว้ ความต้องการอันนี้เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้บุคคลสร้างหรือกำหนดเป้าหมายขึ้นมาแล้ว ก็จะลงมือกระทำตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งเอาไว้เพื่อให้สำเร็จลงได้



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงการเกิดการจูงใจ

ที่มา: วิเชียร วิทญูคม (2547) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

## 2.6 ทฤษฎีหลักของการจูงใจ

### 2.6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Abraham H. Maslow, 1954 อ้างใน ตูลา มหาพสุธานนท์ 2547: 245) ได้ศึกษาและจัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นต่าง ๆ 5 ขั้นเหมือนขั้นบันได ซึ่งความต้องการเหล่านี้ต้องเป็นไปตามลำดับขั้นก่อนหลัง ไม่อาจกระโดดข้ามขั้นได้ ได้แก่

1) **ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)** คือความต้องการที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค รถยนต์ เฟอร์นิเจอร์ที่ทันสมัย โทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ ฯลฯ ซึ่งสามารถหามาได้โดยใช้ “เงิน” มนุษย์จึงต้องการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เพียงพอเสียก่อนจึงจะเกิดความต้องการในลำดับถัดไป

2) **ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and safety Needs)** คือความต้องการที่จะตอบสนองความรู้สึกมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพในสิ่งที่ตนเองได้รับหรือหามาได้จากการตอบสนองทางด้านร่างกาย เช่น เมื่อได้บ้านมาหลังหนึ่ง ถือเป็นการตอบสนองความต้องการด้านร่างกายแล้วจะเกิดความรู้สึกว่าทำอะไรที่จะไม่ต้องเสียบ้านหลังนี้ไป จำเป็นต้องขยันขันแข็งเพื่อหาเงินเพิ่มขึ้น เพื่อใช้ในการผ่อนบ้าน รวมทั้งรู้สึกว่าทำอะไรที่จะทำให้รู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในบ้านหลังนี้ ควรซื้อเครื่องมือป้องกันภัยต่าง ๆ อย่างไร ในภาพกว้างความรู้สึกต้องการ

ความมั่นคงปลอดภัยก็คือ ความรู้สึกว่าจะทำอะไรจึงจะได้รายได้ในระดับที่มากพอสำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อบำบัดความต้องการด้านร่างกายต่อไปโดยไม่ติดขัด หากมีรายได้เข้ามาตลอดเวลาก็จะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

3) *ความต้องการทางสังคม (Social Needs)* เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่มนุษย์รู้สึกพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้ว มีสถานภาพทางการทำงานและการเงินที่ดี มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการที่จะเข้าสังคมเพื่อให้เป็นที่รู้จัก หรือเป็นที่รักของสังคม อาจแสดงออกโดยการไปงานบวช งานแต่งงาน งานขึ้นบ้านใหม่ ทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สังคมยอมรับตนเข้ากลุ่ม

4) *ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)* คือความต้องการที่สอดคล้องกับความต้องการในลำดับที่สาม เมื่อมนุษย์เข้าสังคมและได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความรักความเมตตาจากผู้บังคับบัญชา ย่อมสนับสนุนให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจนนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศ บุคคลที่ก้าวมาถึงจุด ๆ นี้ได้ส่วนใหญ่มักจะพร้อมในทุก ๆ ด้าน ทั้งการเงิน ทรัพย์สินเงินทอง การได้รับการยอมรับจากสังคม บุคคลเหล่านี้จึงมักหันมาหาชื่อเสียง บางครั้งเพื่อเป็นการรับผิชอบต่อสังคมที่ตนเองร่วมอยู่ในนั้น หรือบางครั้งเพื่อชื่อเสียงวงศ์ตระกูล โดยอาจแสดงออกในรูปของการกุศลเพื่อช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

5) *ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-actualization needs)* เป็นความต้องการลึก ๆ ในจิตใจของทุกคนที่ต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองหวังและตั้งเป้าหมายเอาไว้ เป็นลำดับขั้นความต้องการขั้นสุดท้ายที่ค่อนข้างยากแต่ท้าทายยิ่งนัก บุคคลแต่ละคนที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตนั้นวัดได้ค่อนข้างยาก บางคนอาจต้องการเพียงจบปริญญาเอกก็ถือว่าประสบความสำเร็จในชีวิตแล้ว ในขณะที่หลายคนอาจมีความต้องการขึ้นมาอีกระดับแถวหน้าของสังคม โดยเพียรพยายามสมัครเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เพื่อก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีบริหารบ้านเมืองต่อไป เป็นต้น (ตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 245-246)

### 2.6.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (X and Y Theory)

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้ศึกษาธรรมชาติของมนุษย์และได้แบ่งมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งทั้งสองประเภทยังผลอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการหาแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ถูกจัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีใจแบบเนื้อหา (Content theories) (ตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 249)

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. โดยปกติมนุษย์ไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสจะพยายามหลีกเลี่ยงหลบหลีกการทำงาน
2. เมื่อไม่ชอบทำงานทำให้มนุษย์ค่อนข้างขี้เกียจ ต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีบทลงโทษเพื่อจะ让他们เกิดความพยายามในการทำงาน
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบให้มีผู้ชี้แนะ ไม่ต้องการความรับผิดชอบ ปราศจากความทะเยอทะยาน ชอบอยู่เฉย ๆ มากกว่า รวมทั้งให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย

บุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะจูงใจพนักงานได้โดยกำหนดมาตรฐานในการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและอำนาจหน้าที่คุกคามโดยการขู่ว่าจะลงโทษ การจูงใจเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ เราเรียกวิธีการจูงใจแบบนี้ว่า “วิธีการจูงใจแบบไม้แข็ง” (Stick approach)

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในทางตรงกันข้ามกับ ทฤษฎี X ดังนี้

1. ปกติทั่วไปมนุษย์จะมีความขยัน รักในการทำงาน ใช้พลังสมองและพลังกายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
2. รักอิสระ ไม่ชอบการควบคุมและการลงโทษในการทำงาน
3. มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
4. มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไข

ปัญหาขององค์การ

5. ภายใต้อสภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของ

บุคคล

บุคคลตามทฤษฎี Y ผู้บริหารต้องใช้วิธีการจูงใจแตกต่างจากบุคคลตามทฤษฎี X คือให้บุคคลมีอิสระในการเลือกวิธีการ การควบคุม และสั่งงานด้วยตนเอง ผู้บังคับบัญชาเป็นแต่เพียงผู้จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ควบคู่ไปกับการความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ (มนัส 2537 ก: 25-26) วิธีการจูงใจแบบนี้เรียกว่า “วิธีการจูงใจแบบไม้ نرم” (Carrot approach) (ตุลา มหาพสุธา นนท์ 2547: 249-250)

แมคเกรเกอร์มีความเชื่อว่า ทฤษฎี X เหมาะสมสำหรับคนงาน ในการกระตุ้น โดยใช้ความต้องการขั้นต่ำ ส่วนทฤษฎี Y จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม และมีความเหมาะสมสำหรับพนักงานในการกระตุ้นโดยใช้ความต้องการขั้นสูง และเขามีความเชื่อว่าทฤษฎี X นั้น ไม่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ทฤษฎี Y มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่า ทฤษฎี X ดังนั้นเขาจึงเสนอให้พนักงานเข้ามา

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับผิดชอบ ได้ทำงานที่ท้าทายและมีความสัมพันธ์กลุ่มที่ดี ก็จะทำให้แรงงูใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 159-160)

### 2.6.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)

ในปี ค.ศ. 1959 เฮอรัชเบอร์ก ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจไม่มีความสุข ในการทำงาน และได้สรุปเป็นทฤษฎี 2 ปัจจัย ซึ่งกล่าวถึงมนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการ 2 ด้าน คือ ความต้องการทางด้านสุขอนามัย (Hygiene needs) หรือปัจจัยภายนอก (Extrinsic factors) และความต้องการด้านการงูใจ (Motivator needs) หรือปัจจัยภายใน (Intrinsic factors) ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfiers) เรียกอีกอย่างว่า ปัจจัยงูใจ (Motivator Factors) หรือปัจจัยภายใน (Intrinsic factors) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้านด้วยกัน (พัฒน์พงศ์ 2537: 23-24 อ้างในตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 248-249) คือการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงาน (Work-itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) และการมีโอกาสเจริญเติบโต (Possibility of growth)

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เรียกอีกอย่างว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยภายนอก (Extrinsic factors) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ (พัฒน์พงศ์ 2537: 23-24 อ้างในตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 248-249) คือ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company policy and administration) การควบคุมบังคับบัญชา (Technical supervision) เงื่อนไขการทำงาน (Working conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เงินเดือน (Salary) สถานภาพ (Status) ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) และปัจจัยต่างๆ ในชีวิตส่วนตัว (Factors in personal life)(ตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 248-249)

### 2.6.4 ทฤษฎีแรงงูใจ E.R.G (E.R.G Theory)

ในปี ค.ศ. 1969 แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) จากมหาวิทยาลัยเยล (Yale University) ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) มาดำเนินการปรับปรุงด้วยวิธีการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research) และใช้ชื่อใหม่ว่าทฤษฎีแรงงูใจ E.R.G (E.R.G Theory) ซึ่งได้จำแนกความต้องการหลัก (Core needs) ของบุคคลในองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม (Robbins 1993a : 211 อ้างในตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 250-251) คือ

1) *ความต้องการดำรงชีพ (Existence needs -E)* คือความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นทางด้านกายภาพ เพื่อการดำรงชีพ ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) และความปลอดภัย (Safety needs) ของมาสโลว์

2) *ความต้องการสัมพันธ์ภาพ (Relatedness needs- R)* คือความต้องการในการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน บุคคลอื่นที่ตนเองเกี่ยวข้องกับ เป็นความต้องการที่จะรักษา หรือคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพในความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เอาไว้ ครอบงำที่สัมพันธ์ภาพนั้น ยังเป็นที่พึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางสังคม (Social needs) และความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) จากบุคคลภายนอกของมาสโลว์

3) *ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs - G)* คือความต้องการในการพัฒนาตนเองขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขององค์กรหรือได้มีโอกาสในการใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไป ได้แก่ ความต้องการในการยอมรับนับถือ (Esteem needs) ในตนเอง และความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-actualization needs) ของมาสโลว์ (ตุลา มหาพสุธานนท์ 2547: 250-251)

ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี อี.อาร์.จี, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี อี.อาร์.จี, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัย

เซอร์เชเบริก ทฤษฎีสองปัจจัย	มาสโลว์ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ	แอลเคอร์เฟอร์ ทฤษฎี อี.อาร์.จี
ปัจจัยจิตใจ	การประสบความสำเร็จ การยอมรับนับถือ : ตนเอง ผู้อื่น	ความต้องการเจริญเติบโต ..... ความต้องการสัมพันธ์ภาพ .....
ปัจจัยสุขอนามัย	ความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการด้านร่างกาย	ความต้องการดำรงชีพ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Luthan, 1992a: 161 อ้างในตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) *หลักการจัดการ-หลักการ*

บริหาร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนาหลักการบริหาร

โดยสรุป ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของแอลเดอร์เฟอร์ เหมือนกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ คือ หากบุคคลมีความพึงพอใจในความต้องการระดับต่ำย่อมนำไปสู่ความพึงพอใจในระดับสูงด้วย และผลการวิจัยส่วนใหญ่สนับสนุนแนวคิดในทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของแอลเดอร์เฟอร์ จนกล่าวได้ว่าทฤษฎี อี.อาร์.จี. เป็นตัวแทนของความเที่ยงตรงในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ เหตุผลเพราะความเข้ากันได้ระหว่างแนวคิดในทฤษฎีกับการรับรู้ของบุคคล ตัวอย่างเช่น คนพื้นเมืองชาวสเปน และชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพของบุคคลมากกว่าความต้องการทางด้านกายภาพ (Roobbins, 193 a: 212 อ้าง ในตุลา มหาพสุชานนท์ 2547: 252)

ดังนั้น เมื่อทฤษฎี อี.อาร์.จี. มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับการรับรู้ของบุคคลดังที่ นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ ผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนแสดงออกถึงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ได้มาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยด้วย

### 2.6.5 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) พัฒนาโดยนักจิตวิทยา ชื่อ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ในทศวรรษที่ 1930 หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่ากฎของผลกระทบ (law of effect) การเสริมแรงเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรวิธีหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อความต้องการและกระบวนการคิดของบุคลากร ทฤษฎีการเสริมแรงพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผลได้ที่จะเกิดขึ้นตามมา ภายหลัง ทฤษฎีดังกล่าวเน้นที่การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรโดยอาศัยการใช้รางวัลและการลงโทษอย่างเหมาะสม ดังนั้นทฤษฎีเสริมแรงจึงเป็นทฤษฎีที่พิจารณาว่าเหตุใดคนจึงมีพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยสกินเนอร์เชื่อว่า พฤติกรรมของคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการใช้การเสริมแรง (อำนาจ ชีระวนิช 2547: 421)

การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1. การเสริมแรงจูงใจทางบวก (positive reinforcement) การเสริมแรงจูงใจ เพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการพยักหน้าเห็นด้วยกับข้อคิดเห็นของพนักงานในที่ประชุม
2. การเสริมแรงจูงใจทางลบ (negative reinforcement) บางครั้งเรียกว่าการหลีกเลี่ยง (avoidance) การเสริมแรงจูงใจเพิ่มเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการและลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลง โดยการหลีกเลี่ยงการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางลบตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการเคยพูดกลางพนักงานคนหนึ่งที่มาทำงานสายทุกวัน เมื่อพนักงานคนนั้นมาทำงานเช้าในวันหนึ่งผู้จัดการก็เลิกพูดกลาง

3. การทำให้หมดไป (extinction) การเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกที่เคยให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการสังเกตว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับทางสังคมจากกลุ่มทำงาน ผู้จัดการจึงปรึกษาหารือกับกลุ่มทำงานของพนักงานคนนั้น เพื่อให้หยุดการยอมรับทางสังคมจากกลุ่มทำงาน

4. การลงโทษ (punishment) การเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลง หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการให้รับผลตอบแทนในทางลบหรือลงโทษตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้จัดการตัดค่าจ้างพนักงานคนที่ทำงานไม่ทัน (เสนาะ ดิยาวี 2546: 222)

ทั้งนี้ การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย ปัจจัยดังกล่าวนี้ วิศวกรรับรู้ทางการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงาน Litwin และ Stringer อธิบายมิติของบรรยากาศดังกล่าวนี้ว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษจะกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางความสำเร็จและความผูกพันได้ และลดความล้มเหลวของพวกเขาได้ การให้รางวัลในกรณีดังกล่าวนี้เท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ 2547: 196)

ดังนั้น รางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นผลประโยชน์แก่พนักงาน เช่น เงินเดือนและการเลื่อนขั้น จะมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารพฤติกรรมองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ 2533: 106-107) โดยทั่วไปแล้ว องค์กรต่าง ๆ จะสามารถนำเอา “รางวัลผลตอบแทน” มาใช้ประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลให้กับ องค์กร 3 ประการคือ

1. ใช้จูงใจพนักงานให้เข้าร่วมทำงานกับองค์กร
2. ใช้จูงใจให้พนักงานรักและเต็มใจที่จะมาทำงานเป็นประจำ
3. ใช้จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ รางวัลอาจจะเป็นรางวัลภายใน เช่น ความรู้สึกถึงความสำเร็จที่อยู่ภายใน หรือรางวัลภายนอก เช่น โบนัส องค์กรพยายามที่จะเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยกำหนดสถานะทำให้พนักงานได้รับทั้งสองรูปแบบ (ลัทธิกาล ศรีวะรมย์ 2542: 430) ซึ่งทั้งรางวัลตอบแทนภายนอกและรางวัลตอบแทนภายในหากใช้ให้เหมาะสมสามารถช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานโดยอาศัยการจูงใจ (เสนาะ ดิยาวี 2546: 211) และรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ กับความเป็นธรรม จะช่วยกำกับ ทำให้พฤติกรรมต้องทำตามแนวทางที่ให้ไว้ (ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ 2542: 33)

สรุปได้ว่า การที่องค์กรสามารถเสริมแรงจิตใจด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานจะสามารถช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีช่วยให้ทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเกิดพฤติกรรมที่ดีที่องค์กรได้วางแนวทางไว้ได้ ดังนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรหนึ่งในงานวิจัย ชี้นี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “แรงจูงใจ”

### ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามคำจำกัดความของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยใช้ อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (ลัทธินิกาล ศรีวะรมย์ 2542: 433)

ผู้นำ คือ ผู้ที่จะต้องใช้อำนาจ หรือเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือเป็นผู้มีอำนาจการบังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบภายในองค์กร (บรรยงค์ โตจินดา 2543: 362)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจ สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

ความเป็นผู้นำ คือการจูงใจบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงที่สุด จัดว่าเป็นกระบวนการของการชี้นำพฤติกรรม และทำให้เกิดความพอใจในงานทั้งพนักงานและองค์กร (อำนาจ แสงสว่าง 2541: 128 อ้างในสงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

ความเป็นผู้นำ คือกระบวนการใช้อำนาจและหรือบารมีในการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

สรุปว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในการใช้อำนาจกระตุ้นและชี้นำพฤติกรรมให้พนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 3.1 ความสำคัญและลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership)

จากความหมายของความเป็นผู้นำว่า คือกระบวนการใช้อำนาจและหรือบารมีในการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้นั้น นั่นคือความสำคัญของความเป็นผู้นำ คือหัวใจของความเป็นผู้นำ อันจะแสดงถึงสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้นำ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

นอกจากนี้ J.M. Burns และ Bernard M. Bass ได้อธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงว่ามี 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (transactional leader) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และ

ความต้องการของผู้ตามให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น (transformational leader) จากผลการวิจัย Bass สรุปว่า transactional leader เป็นการเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ transformational leader เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น

ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (transactional leader) ด้วยการจูงใจให้ทำงานหนักจนสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้นรู้จักรับผิดชอบงาน ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้นำใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุตามความต้องการของตัวเองและขององค์กรเป็นวิธีก่อให้เกิดความพอใจร่วมกัน หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้นำมองการบริหารเหมือนกับลำดับของการเกิดขึ้นของกระบวนการดำเนินงานธุรกิจโดยใช้ระบบค่าตอบแทน อำนาจในการบริหารให้คนทำงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน

ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น (transformational leader) เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ไร้ใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่น เปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตัวเองในทางที่ดีขึ้นเพราะเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความดี เช่น การเห็นแก่ส่วนรวม การเสียสละ ความเรียบง่าย ไม่ละโมภ ไม่เอาเปรียบ ฉลาด มีความคิดริเริ่ม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ transactional leader เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบผลสำเร็จของตัวเองโดยทำงานขององค์กรก็ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายด้วย เมื่อมองในแง่ของผลงาน transformational leader ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำจะใช้อำนาจอ้างอิง (referent power) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลมากกว่าที่วางแผนไว้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโต

### 3.2 ลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (transactional leader) มีดังนี้

3.2.1 ให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ให้ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับงานที่ทำให้ผลตอบแทนสูงกับคนที่มีความดีและให้การยกย่อง และยอมรับผู้ที่ทำสำเร็จ

3.2.2 ใช้การบริหารตามข้อยกเว้น (Management by Exception) ทั้งในทางบวกและทางลบ ทางบวกคือ คว้าผลการปฏิบัติงานจริงแตกต่างไปจากมาตรฐานเท่าไร ก็จะแก้ไขให้ได้ตามมาตรฐาน ทางลบก็คือ เข้าไปแทรกแซงเฉพาะคนที่ทำงานได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน

3.2.3 ให้เสรีภาพ คือนเน้นการมอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง

**3.3 ลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (transformational leader) มีดังนี้**

3.3.1 มีบารมีหมายถึง มีความดีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดชัดเจน

3.3.2 มีแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูด กิริยา การใช้สัญลักษณ์ การกระทำใด ๆ ทำให้เข้าใจได้ง่ายจนสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์การ

3.3.3 การกระตุ้นให้คิด วิธีการที่ใช้ในการทำงานการจูงใจ การแก้ปัญหา และอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดอย่างชาญฉลาด การมีเหตุผล และการมองปัญหาหลายชั้นอย่างแยกแยะ

3.3.4 ให้ความเอาใจใส่ เห็นความสำคัญของคนทุกคน สนใจ ให้เกียรติ ดูแล ปฏิบัติต่อคนอย่างเห็นความสำคัญ มีเทคนิคการสอนงาน และฟังความเห็นอย่างสนใจที่ทำให้ผู้พารู้สึกว่าตัวเองสำคัญ (เสนาะ ตีเขาวี 2546: 204-205)

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงมุ่งศึกษาถึงรูปแบบและบทบาทของผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

### 3.4 รูปแบบการนำ (Leadership styles)

**3.4.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader)** พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ ยึดถือเรื่องการมีส่วนร่วม ในการคิด การทำ การตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก เปิดกว้างและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย การแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสั่งการด้วยตัวของเขาเองได้ และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎี Y ของ McGregor นโยบายต่าง ๆ ขององค์การถูกพิจารณาและตัดสินใจโดยกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้นำ ผู้นำรูปแบบนี้เชื่อว่า การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ จะรอบคอบได้ก็เนื่องจากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย สมาชิกในองค์การเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน เจ้าของความคิด แบ่งการตัดสินใจให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจ และมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้แก่กลุ่ม

ลักษณะผู้นำเช่นนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว ต้องตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง ประกอบกับสมาชิกที่มีลักษณะยอมจำนนต่ออำนาจ ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการนี้ มีสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำ ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่พวกเขาดำรงอยู่ และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเกียจคร้านและไร้วางใจไม่ได้ ซึ่งตรงกับลักษณะของทฤษฎี X ของ McGregor ผู้นำแบบเผด็จการนี้จะทำการตัดสินใจโดยลำพัง ผู้นำแบบนี้จึงเต็มไปด้วยอำนาจและความรับผิดชอบมาก เมื่ออำนาจของ ผู้นำแบบเผด็จการกลายเป็นการกดขี่ข่มเหง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกท้อแท้ไม่ปลอดภัย และหวาดกลัว

**3.4.3 ผู้นำแบบไม่เสรี (Laissez - faire leader)** ผู้นำลักษณะนี้จะปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการเคลื่อนไหวด้วยความอิสระ โดยที่ผู้นำไม่เกี่ยวข้องหรือชี้แนะแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำชนิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ผู้นำจึงปล่อยให้เกิดขึ้นตามสถานการณ์ ผู้นำในสังคมไทยมักจะมีลักษณะเช่นนี้ คือตาม “กระแสสังคม” แต่ถ้าผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ผิดพลาด หรือใช้การหลีกเลี่ยงมากเกินไปผู้นำจะเป็นผู้สร้างปัญหาในลักษณะดินพอกหางหมูซึ่งก็คือ การเอาตัวรอด แต่องค์กรไม่รอด

**3.4.4 ผู้นำแบบกฎระเบียบ (Rule and regulation)** ผู้นำลักษณะนี้มักถือกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลัก เป็นลักษณะผู้นำแบบไทยเช่นกัน ใช้กฎระเบียบเป็นหลัก เพราะการใช้กฎระเบียบเป็นมาตรฐานทำให้มีความแน่นอนสูง แต่กฎระเบียบที่แน่นอนตายตัวนี้การปฏิบัติจะไม่มี ความยืดหยุ่นทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ แต่สวัสดิภาพและสถานภาพของตนเองยังอยู่ เพื่อร่วมงานจะอดอดคับข้องใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ งานจะเดินช้าแต่ไม่ผิด

**3.4.5 ผู้นำที่มีรูปแบบผสมและแนวทางการใช้ (Mixed types and Utilization)** ในการเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์การนำขณะนั้น และลักษณะของกลุ่มผู้ตามในองค์กร ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถนำไปวิเคราะห์และปรับใช้ได้(บรรยงค์ โตจินดา 2543: 366-368)

### 3.5 บทบาทของการเป็นผู้นำ

บทบาทของการเป็นผู้นำควรมี ดังนี้

#### 3.5.1 บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน

- 1) บทบาทในฐานะเป็นสัญลักษณ์ตัวแทนของกลุ่ม ได้แก่ การไปทำหน้าที่ตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กรในการสังคม ทางกฎหมาย ทางพิธีการ
- 2) บทบาทในฐานะตัวกลางรับรู้และถ่ายทอดข่าวสารจากภายนอกมาสู่ภายในองค์กร และข่าวสารจากภายในองค์กรออกไปสู่ภายนอก
- 3) บทบาทในฐานะที่เป็นคนดูแลควบคุมการทำงานของลูกน้องให้เป็นไป

ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3.5.2 บทบาทเกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร

- 1) บทบาทในการเป็นผู้รับรู้ และดัดแปลงข่าวสาร ได้แก่ การที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้แสวงหาหรือนำเอาข้อมูลจากภายนอก หรือภายในองค์การแล้วนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อที่จะเรียนรู้ความเป็นไปขององค์การและสถานการณ์ทั่วไปให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 2) บทบาทในการเป็นผู้กระจายข่าวสารข้อมูลให้แก่บรรดาพนักงานในองค์การ ได้แก่ การแจ้งให้พนักงานได้ทราบความก้าวหน้า หรือสถานการณ์ขององค์การในขณะนั้น เช่น การทำบันทึกแจ้งให้ทราบ การแจ้งข่าวผ่านป้ายประกาศ การออกเสียงตามสายและวิธีอื่น ๆ
- 3) บทบาทในการเป็นโฆษกของกลุ่มหรือองค์การ ได้แก่ การทำหน้าที่เป็นผู้แจ้งข่าวสาร หรือข้อมูลที่ต้องการจะให้สาธารณชนหรือบุคคลภายนอกองค์การได้ทราบอย่างเป็นทางการ

### 3.5.3 บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ

- 1) บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม กิจกรรมที่ทำได้แก่ การวินิจฉัยแนวโน้ม การมองหาความเป็นไปได้ การปรับปรุงแผนการ การทำโครงการใหม่ เป็นต้น
- 2) บทบาทในการเป็นผู้จัดการกับความยุ่งยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือในองค์การ ได้แก่ กิจกรรมที่เป็นลักษณะของการแก้ปัญหาเป็นประจำที่เกิดขึ้น เนื่องจากโครงการใหม่ ๆ ที่ทำขึ้นมา การจัดการกับความขัดแย้งกับคนทำงาน เป็นต้น
- 3) บทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนด้านทรัพยากร ได้แก่ การเป็นผู้ส่งจ่ายเงินเพื่อการดำเนินงาน การอนุมัติให้ทำโครงการ การจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- 4) บทบาทในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง ได้แก่ การเป็นคนทำหน้าที่เจรจาต่อรองระหว่างหน่วยงานภายใน หรือระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานภายนอกกิจกรรมประเภทนี้ ได้แก่ การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยงจากความขัดแย้ง การเจรจาประนีประนอม เป็นต้น (บรรยงค์ ไตจินดา 2543:362-364)

สรุปได้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการจงใจหรือซึ้นมา พฤติกรรมให้เป็นไปอย่างที่คุณำต้องการโดยอาศัยรูปแบบและบทบาทต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำมาช่วยบริหารจัดการภายในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็น ตัวแปรหนึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “บทบาทผู้นำ” นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงทำการศึกษา

**แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย** เพิ่มเติมซึ่งได้มีนักวิชาการให้คำนิยามเกี่ยวกับนโยบายไว้หลากหลาย ดังนี้

**นโยบายหลัก (Corporate Policy)** นโยบายนั้น เป็นถ้อยคำกว้าง ๆ ที่แสดงถึงแนวทางการดำเนินงานที่ต้องการให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยทั่วไปแล้ว นโยบายหลักขององค์กร จะสะท้อนถึงปรัชญาในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น แนวโน้มในปัจจุบันจะบรรจุนโยบายหลักขององค์กรไว้ในส่วนของถ้อยแถลงของภารกิจ (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544: 31)

**นโยบาย (Policy)** เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ซึ่งกำหนดทิศทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Rue and Byars, 2000: 449) หรือเป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร หรือหมายถึงข้อความทั่วไปเพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542: 145)

**นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์** นับว่ามีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะนโยบายคือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับ อาทิเช่น นโยบายวิสาหกิจ (Corporate policy) จะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักและมุ่งนำองค์กรไปสู่การแข่งขัน ส่วนนโยบายเฉพาะฝ่าย/แผนก (Divisional and Departmental policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ฝ่ายหรือแผนกสามารถวางแผนการปฏิบัติงานและวางแผนการแก้ปัญหาเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของฝ่ายหรือแผนกนั้น

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กรทำให้การบริหารงานระดับล่างสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง

ตัวอย่างนโยบายที่บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดไว้เช่น

- 1) พนักงานแต่ละคนจะได้รับอนุญาตให้หยุดงานพักผ่อนได้ใน 1 สัปดาห์ต่อปี
- 2) พนักงานจะรับจ้างทำงานภายนอกขณะที่ทำงานในบริษัทไม่ได้

นโยบายเป็นลักษณะการวางแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดการ ดำเนินการสู่จุดหมายปลายทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร

### 1.1 ลักษณะของนโยบาย

1) นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

2) นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นข้อความในนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน

3) นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

4) นโยบายจะต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในกรณีที่มีความขัดแย้งในการทำงานในฝ่ายบริหารระดับต่าง นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง (พะยอม วงศ์สารศรี 2545: 26-27)

กล่าวโดยสรุป นโยบายเป็นกรอบแนวทางในการยึดถือปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งที่องค์การต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปองค์การจะต้องกำหนดนโยบายโดยเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน และกำหนดภารกิจไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง และควรปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการยึดถือปฏิบัติ อีกทั้งปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำแนวคิดนี้มาใช้เป็นตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “ความชัดเจนของนโยบาย”

## ส่วนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

### 4.1 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ ซึ่งประกอบด้วยความผูกพันและการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ผู้บริหารอ่อนแอ แม้ว่าการกระตุ้นการให้มีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยให้รับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง แต่สิ่งสำคัญก็คือ ต้องตัดสินใจด้วยตนเอง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2542: 434) ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นได้ (สมยศ นาวิการ 2547: 142)

### 4.2 วิธีการแบบมีส่วนร่วม (Participation Approaches)

องค์การเป็นจำนวนมากเปิดโอกาสของการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับต่ำภายในองค์การ ตามทฤษฎีสมาชิกอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจะรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุด แต่แนวคิดของการมีส่วนร่วมของนักพฤติกรรมศาสตร์ เสนอแนะให้มีการจัดสรรทางอำนาจหน้าที่เสียใหม่ เพื่อให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจบางอย่างไปทั่วทั้งองค์การ เหตุผลของการจัดสรรอำนาจหน้าที่เสียใหม่คือ บุคคลทั่วไปมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจที่พวกเขามีส่วนร่วมอยู่ด้วย

ตัวอย่างของวิธีการแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ โครงการ “การบริหารหลายระดับ” (Multiple Management) ของ McCormick โครงการดังกล่าวนี้เกี่ยวข้องกับการยอมให้ผู้บริหารระดับรองจัดตั้งคณะกรรมการอำนาจการระดับรองขึ้นมาได้ คณะกรรมการระดับรองมีลักษณะเป็นกลุ่มทำหน้าที่ตัดสินใจที่กระทำโดยคณะกรรมการอำนาจการระดับสูงกว่าและผู้บริหารระดับสูงสุด (สมยศ นาวิการ 2547: 105)

### 4.3 กระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม สามารถจัดแบ่งขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน และร่วมวางแผนกิจกรรม

**ขั้นที่ 2** มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ / ดำเนินการ ประกอบด้วย การเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจ

**ขั้นที่ 3** มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ หรือผลของกิจกรรม หรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

**ขั้นที่ 4** มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล เกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาวิธีการที่จะดำเนินการต่อเนื่องต่อไป (ถวิลวดี บุรีกุล 2547: 254)

### 4.4 ทฤษฎี Z

วิลเลียม จี อูชิ ได้ให้ความสนใจในความแตกต่างในการจัดการระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งบนพื้นฐานวัฒนธรรมชาติของอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (individual) และบุคลากรมีอิสระเกี่ยวกับงาน โดยอาศัยมุมมองในด้านนี้และประเพณีปฏิบัติในวิถีทางเพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล อูชิ ได้ให้ความเห็นว่าผู้จัดการในอเมริกายอมรับทฤษฎี X มากกว่าทฤษฎี Y คือ ผู้จัดการในอเมริกาคาดหวังว่าบุคลากรจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลักและเชื่อว่าบุคลากรจะละทิ้งองค์การถ้ามีที่อื่นที่ให้โอกาสดีกว่า

ในทางตรงกันข้ามกับญี่ปุ่น ซึ่งพื้นฐานวัฒนธรรมชาติเป็นลัทธิแบบรวมหมู่ ผู้จัดการคาดหวังว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นจึงปฏิบัติต่อบุคลากรในวิถีทางที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอเมริกา กิจกรรมขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นให้หลักประกันการจ้างงานตลอดชีพ นอกจากนี้บุคลากรของญี่ปุ่นเน้นที่จะทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นกลุ่ม

อูชิได้พบวิธีการจัดการที่มีความแตกต่างกัน โดยได้นำเสนอเป็นทฤษฎี Z ที่ผสมผสานระหว่างวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวมุ่งหวังนำคุณลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ ได้แก่

1. การจ้างงานในระยะยาว
2. การตัดสินใจร่วมกัน
3. ความรับผิดชอบโดยบุคคล
4. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า ๆ

5. การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยคู่กับการวัดแบบเป็นทางการและเปิดเผย
6. สายอาชีพงานเน้นความชำนาญเฉพาะทางปานกลาง
7. การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน รวมถึงครอบครัว

ผลปรากฏว่าบริษัทอเมริกันจำนวนมากได้นำทฤษฎี Z ไปใช้ เช่น ไอบีเอ็ม พอร์คมอเตอร์ และ ฮิวเลตต์ แพคการ์ด เป็นต้น ผลกระทบจากทฤษฎี Z ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การ จัดโครงสร้างองค์กรบนพื้นฐานของกลุ่มและทีม การสร้างความผูกพันในองค์กร เป็นต้น (อำนาจ ชีระวิช 2547: 58-60)

สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันกับองค์กร ของพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และเกิดความผูกพันกับองค์กร ตลอดจนส่งผลต่อการยอมรับและมีพฤติกรรมในการทำงานที่เป็น ไปตามที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวินิศา พรพิรุฬห์ ที่ศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย” พบว่า การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นสังคมปิด เชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีอาวุโสกว่า และการปฏิบัติตามกรอบที่เป็นอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรหนึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน”

## ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ไว้หลายทัศนะ อาทิ

วัฒนธรรมองค์กร อาจหมายถึง กาว (glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์กรให้อยู่รวมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่ร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ค่านิยม (values) ความเชื่อ และความคาดหวัง (expectations) ซึ่งสมาชิกมีส่วนร่วมกัน (Caren Siehl and Joanne Martin 1984: 227 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 188)

วัฒนธรรมองค์กร คือ (ก) รูปแบบฐานคติพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้าง คั่นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึง

ได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ณ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา (Edgar Schien 1990: 111 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 188)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ร่วม ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก (Schemerhorn 1999: 38 อ้างในจิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ 2545: 69)

วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้้องค์การหนึ่งแตกต่างจาก องค์กรหนึ่ง (Robbins and Coulter 1999: 80 อ้างในจิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ 2545: 69) ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ (Understandings) บรรทัดฐาน (Norms) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีต่าง ๆ (Rituals) เรื่องเล่า (Myths) และการปฏิบัติ (practices) สิ่งเหล่านี้จะเป็นค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งพนักงานรับรู้และตอบสนองต่อโลกของเขา (จิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ 2545: 69)

วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เป็นระบบของค่านิยมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัย ภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับ โครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม เมื่อเริ่มทำงานพนักงานต้องเรียนรู้วิธีการทำงานขององค์การที่เขาเข้ามาทำงาน รวมทั้งเรียนรู้วัฒนธรรมบริษัท ที่แสดงถึงค่านิยมและมาตรฐานซึ่งชี้แนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล อันเป็นการกำหนดทิศทาง ทั้งหมดขององค์การ (สมชาย หิรัญศักดิ์ 2542: 35)

ทั้งนี้ บริษัทแต่ละบริษัทจะสร้างวัฒนธรรมขององค์การของพวกเขาเองขึ้นมา วัฒนธรรม ขององค์การจะหมายถึง ค่านิยม และพฤติกรรมที่สร้างขึ้นมาร่วมกันภายในบริษัท สไตล์ของผู้บริหาร ระดับสูง และบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันภายในบริษัทจะรวมกันเข้าเป็นวัฒนธรรมของ องค์การ (สมยศ นาวิการ 2543: 353)

วัฒนธรรมองค์การจะทำให้สมาชิกขององค์กรนั้น ๆ รู้ว่าควรจะต้องปฏิบัติอย่างไรในการ ดำรงอยู่ในองค์กรนั้น ๆ โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะสะท้อน ไปรูปของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่องค์กรนั้นปฏิบัติอยู่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544: 291)

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องของค่านิยม ความเชื่อที่พนักงานในองค์กรได้รับการซึมซับสั่งสม ให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรปรารถนาอยากจะทำให้เกิดเป็น “พฤติกรรมองค์การ” หรือเป็นวิถีทาง ในการทำงานภายในองค์กร (กฤษณ์ อุทัยรัตน์ 2545: 41)

วัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture) คือการรวบรวมค่านิยม และบรรทัดฐาน บางอย่างที่มีผู้คนและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมาใช้ร่วมกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันและกัน ส่วนค่านิยมขององค์กรนั้น คือความเชื่อและความคิดเกี่ยวกับเรื่องเป้าหมายชนิดใด ที่สมาชิกของ องค์กรจะต้องมีใช้และเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐานของพฤติกรรมชนิดใดของสมาชิกขององค์กรที่ เหมาะสมที่จะต้องนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (อดุลย์ จาตุรงค์กุล 2547: 334)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง ข้อกำหนดพื้นฐานของวิถีทางปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ถูกพัฒนาและถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นหนึ่งขององค์การไปสู่สมาชิกรุ่นต่อ ๆ ไป เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีเอกลักษณ์ภายในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ฉันทวิวัฒน์ ขจรนันท์ 2542: 118)

วัฒนธรรมองค์การ จะให้การสนับสนุนตั้งแต่แรกของการกระบวนการตัดสินใจที่จะมีขึ้น โดยบรรยากาศขององค์การจะให้การสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม บรรยากาศของการ แข่งขันจะช่วยกระตุ้น การตอบรับของสมาชิกในกลุ่ม บรรยากาศทำให้มีการปรับเปลี่ยนให้เกิด คุณค่าขึ้นภายในกลุ่มและมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานในองค์การ (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 219)

แม้ว่าความหมายของนักวิชาการแต่ละท่านจะมีความแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้กันทั่วไป หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์การ (Schein 1992; Smircich, 1983; Hatch, 1997 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 189)

ทั้งนี้ จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอสรุปว่า “วัฒนธรรมองค์การ” เป็นค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์การ โดยจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์การนั้น ๆ

## 5.1 วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture)

วัฒนธรรมหน่วยงาน คือ รูปแบบของวัตถุประสงค์ ความเชื่อ ธรรมเนียม ค่านิยม และฐานคติขององค์การ โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะวัฒนธรรมแกร่ง (strong culture) โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “Transformational Leadership” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 194)

### 5.1.1 วัฒนธรรมแกร่ง (strong culture)

วัฒนธรรมแกร่ง คือ ความเชื่อหรือค่านิยมขององค์การที่ใช้ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและกว้างขวาง (intense and pervasive across the organization) (Deal & Kennedy, 1982; Saffold, 1988 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 194) และสมาชิกขององค์การจะมีพันธะผูกพัน (commitment) กับความเชื่อหรือค่านิยม ดังกล่าวอย่างสูงด้วย องค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมตรงข้ามกับที่กล่าวมา ถือเป็นวัฒนธรรมอ่อนแอ (Weak Culture)

วัฒนธรรมหน่วยงาน เชื่อว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีวัฒนธรรม  
 แกร่ง (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547:  
 194) โดยอาจใช้เทคนิคในการพัฒนาองค์กร (organization development – OD) เพื่อสร้างเสริม  
 วัฒนธรรมแกร่งขึ้นมา (French & Bell, 1978) ยิ่งองค์กรมีความแกร่งของวัฒนธรรมมากเท่าไรยิ่ง  
 จะทำให้องค์กรมีเสถียรภาพและทำให้องค์กรมีชีวิตรอยู่ได้นานเท่านั้น (Schein, 1990) รวมทั้งการ  
 มีวัฒนธรรมแกร่งจะนำองค์กรไปสู่ประสิทธิผลได้ดียิ่งขึ้น (Roobins, 1990 อ้างในทิพวรรณ  
 หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 194)

บริษัทที่มีวัฒนธรรมแกร่ง ได้แก่ 3 M เป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม  
 โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และยอมรับความล้มเหลวที่เกิด  
 จากการทำงาน (Johns & Saks, 2001 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 194)

### 5.1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader)

ตามแนวคิดของวัฒนธรรมหน่วยงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational  
 leader) จะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยผู้นำแบบนี้อาจเป็นผู้ก่อตั้ง  
 หรือผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้น และมี  
 ความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิก  
 ในองค์กรเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (role model) ในการปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้ทำให้การ  
 เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นด้วย (institutionalization of change) (Tichy & Ulrich, 1987 อ้างใน  
 ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 194))

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะตรงข้ามกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader)  
 ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าลูกน้องทำงานดี หัวหน้าจะ  
 ให้รางวัลตอบแทน ถ้าหัวหน้าใช้วิธีการมีส่วนร่วม ลูกน้องจะเสนอความคิดเห็นที่ดีที่สุด ผู้นำแบบนี้  
 จะพบได้ทั่วไปและจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 195)

### 5.2 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร

เนื่องจาก “วัฒนธรรมหน่วยงาน” อาศัยฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ จึงมองว่า  
 วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหรือระบบย่อยภายในองค์กร เช่นเดียวกับ เทคโนโลยี โครงสร้างและ  
 ขนาดขององค์กร แนวคิดนี้จึงพยายามจะหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและตัวแปรอื่น ๆ เพื่อให้  
 องค์กร อยู่รอด (Smircich, 1983 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 195)

ดังนั้น “วัฒนธรรมหน่วยงาน” จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การก็จะประสบความสำเร็จได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 195)

### 5.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

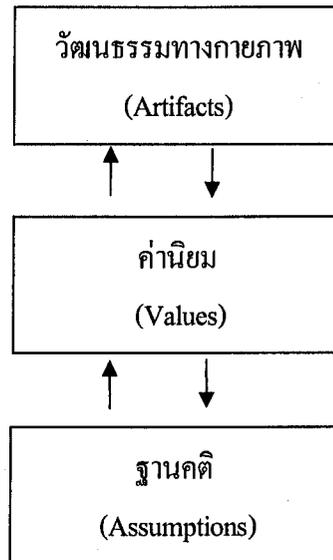
5.3.1 เป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมที่ยึดถือใช้ปฏิบัติในองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคน ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ เช่น กำหนดปรัชญา อุดมการณ์ สัญลักษณ์ เอกลักษณ์ ข้อตกลง ประเพณี ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ เป็นต้น ผลดีของการเป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์การ ช่วยทำให้เกิดการยอมรับนับถือวัฒนธรรมและนำไปปฏิบัติตามแนววัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง

5.3.2 เป็นวัฒนธรรมที่อยู่บนผลประโยชน์ ความสนใจ ความจำเป็น และความต้องการร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมเพื่อการอยู่รอดขององค์การ เพื่อการเติบโตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในภาคการผลิตและการบริการ จำเป็นต้องกำหนดความคิด ความเชื่อ และแนวนโยบายร่วมกัน

5.3.3 เป็นวัฒนธรรมที่พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เทคโนโลยี และทันต่อการสนองความต้องการของลูกค้ารวมถึงก้าวหน้าต่อการชนะเหนือคู่แข่งในธุรกิจ เช่น รับวัฒนธรรมการทำงานแบบองค์กรรวม บุคลากรพอใจที่จะลดขั้นตอนการทำงาน บุคลากรพอใจการทำงานที่ยึดมาตรฐานและมีการตรวจสอบคุณภาพการทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิต การบริการ บุคลากรเต็มใจที่จะต้องเรียนรู้ให้มีความสามารถหลายด้านแทนการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (สมใจ ลักษณะ 2543: 26-27)

#### 5.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of Culture)

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein) เป็นนักจิตวิทยา ซึ่งได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือระดับทางกายภาพ (Artifacts), ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assuptions) (Schein, 1990 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 189) ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Schein, 1990 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร  
แซทไฟร์ พรินตติ้ง

##### 5.4.1 วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)

เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้สามารถได้ยิน หรือรู้สึก ได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1) *ประเภทวัตถุ* เช่น ศิลปะต่างๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์การ เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน (lay-out)

2) *ประเภทพฤติกรรม* เช่น พิธีกรรมต่างๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

3) *ประเภทภาษา* เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน

คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้ในองค์กร

#### 5.4.2 ค่านิยม (Values)

ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกว่สมาชิกรขององค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อิสรภาพ ประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึก หรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีเสมอ

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวที่กำลังเข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่พฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

#### 5.4.3 ฐานคติ (Assumptions)

ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (unconsciously) ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้ และพฤติกรรมของคน หรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด (Schein, 1992 อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 190-191)

### 5.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กร (Factors that influence corporate culture)

วัฒนธรรมขององค์กร มักจะมีวิวัฒนาการมาจากการกำหนดของฝ่ายบริหาร และมาจากปฏิกริยาของคนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรที่ปฏิบัติต่อกัน เช่น ระหว่างกลุ่มงาน ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการและหัวหน้างาน ลักษณะขององค์กร และกระบวนการบริหาร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมก็สามารถมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นเดียวกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**5.5.1 กลุ่มงาน (Work groups)** ลักษณะของกลุ่มงานจะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การผูกพันต่อภาระหน้าที่ของกลุ่มงานจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรม จริยธรรมและความเป็นมิตรภายในกลุ่มงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานและการรับรู้ลักษณะขององค์กร

### 5.5.2 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการและหัวหน้างาน (Manager/supervisor leadership style)

รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการและหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับกลุ่มพนักงานจะมีผลต่อวัฒนธรรมของกลุ่ม ถ้าผู้จัดการและหัวหน้างานมีการผลักดันให้เกิดการผลิต และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการทำงาน ก็จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มในทางบวก

### 5.5.3 ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) การพัฒนาวัฒนธรรมจะได้รับ

อิทธิพลจากลักษณะขององค์การ ซึ่งองค์การจะมีความแตกต่างกันในขนาดและความซับซ้อน องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มจะมีระดับของความชำนาญเฉพาะสูง

### 5.5.4 กระบวนการบริหาร (Administrative processes) กระบวนการบริหารอาจมีผลต่อ

วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัล มีแนวโน้มที่จะสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ ระบบการสื่อสารแบบเปิดและปล่อยให้มีการไหลของข้อมูลอย่างเสรี มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบรรยากาศของการสร้างสรรค์ ทัศนคติต่างๆ ไป ที่มีความอดทนต่อความขัดแย้งและความเสี่ยงจะมีอิทธิพลต่อทีมงาน ซึ่งจะมีผลให้พนักงานสามารถสร้างนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ (สมชาย หิรัญกิตติ 2542: 35-36)

## 5.6 แนวทางการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การ

ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารควรเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การในแนวทางดังต่อไปนี้

5.6.1 ปลุกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (High Performance) ให้เกิดขึ้น

5.6.2 สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์การเป็นต้น

5.6.3 การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) เช่น การกล้าเสี่ยง ทุ่มเทในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มองโอกาสให้เห็น

5.6.4 เน้นการปรับองค์การให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และมีนวัตกรรมใหม่ๆ ทำงานแบบไม่เฉื่อยชา มีการพัฒนาตนเอง และองค์การอยู่ตลอดเวลา

5.6.5 สร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่องค์การทุกแห่งพึงประสงค์ ก็คือ พนักงานนั้นทำงานได้เก่ง และต้องเป็นคนดีด้วย (สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544 : 292)

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรนำโครงสร้างการบริหารขององค์การมาพิจารณาว่ามีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์อย่างไร โดยนำโครงสร้างการบริหาร กับโครงสร้าง

ทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาได้ดังนี้ (กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ 2545: 44)

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างการบริหาร กับ โครงสร้างทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ

ปัจจัย	โครงสร้างการบริหาร	โครงสร้างทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ
1. หลักการ	1.1 ยึดหลักการและเหตุผลโปร่งใส	1.1 ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก
2. เป้าหมาย	2.1 ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ผลិតภาพ	2.1 นิยมความสนุกสนาน รักสบาย ไม่ทำงานให้หนักความพยายามน้อย (ไม่ฮึด)
3. ระบบ	3.1 ระบบคุณธรรม(ยึดความสามารถ เสมอภาคมากยุติธรรม ทำถ่วงถี่ จี้ให้ถูกคิด ฯลฯ)	3.1 ระบบอุปถัมภ์ระบบอาวุโส (อาบน้ำ ร้อนมาก่อน รู้ดีกว่า เกิดอึดตาสูง)
4. การปฏิบัติ	4.1 กฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกาก	4.1 ยึดถือตนเป็นสำคัญ อิสระ ไม่ชอบอยู่ในกรอบ
5. การควบคุม	5.1 เข้มงวด เคร่งครัด ตรวจสอบได้ อย่างโปร่งใส	5.1 ยึดทางสายกลาง พบกันครึ่งทาง อาจประนีประนอม จัดต่อหลักการ ก็ยอมรับได้
6. การประเมิน	6.1 ยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์วินิจฉัย ประเมินค่าของคน	6.1 ยึดถือการเอาใจ เลี้ยแข่งเลี้ยข่าผู้มี อำนาจ (ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร)
7. ความสัมพันธ์	7.1 ยึดแบบเป็นทางการ	7.1 นิยมความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ไม่ เป็นทางการ มีลับลมคมใน
8. อำนาจหน้าที่	8.1 แยะแยะอำนาจหน้าที่ออกจาก เรื่องส่วนตัว	8.1 ไม่แยะแยะ มักชอบนำมาปะปน กับเรื่องส่วนตัวมีการใช้อิทธิพล บีบบังคับ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและ  
ธรรมเนียมวิธีการปฏิบัติงานที่มาจากกรยอมรับของคนในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก  
ในองค์การและรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการวางวัฒนธรรมองค์การให้มีพื้นฐานที่ดี  
และมั่นคงจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์กร ดังนั้น จึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ตามบันทึกเลขที่ ปส. 734/2548 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2548 อนุมัติผู้ว่าการ ลงวันที่ 4 เมษายน 2548 ซึ่งกำหนดแนวทางในการยึดถือปฏิบัติ ประกอบด้วย

### 1. ริเริ่มสร้างสรรค์

1.1 พนักงานต้องได้รับโอกาสในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

1.2 พนักงานต้องมีองค์ความรู้หรือได้รับการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นสิ่งใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ คิดในสิ่งที่แตกต่างไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม

1.3 พนักงานได้รับการตอบสนองจากผู้บริหารที่เปิดรับความคิดเห็นกับสิ่งที่พนักงานคิด หรือนำเสนอ ซึ่งในบางเรื่องอาจแตกต่างกับสิ่งที่ผู้บริหารคิดหรือวิธีการคิดแบบเดิม ๆ

1.4 พนักงานต้องมีความสนใจในการพัฒนาคุณภาพและบริการอย่างสม่ำเสมอ

1.5 พนักงานต้องรู้เป้าหมาย ภาพรวมขององค์กรจากผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใด และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางสร้างสรรค์งาน

### 2. ทันท่วงที

2.1 พนักงานต้องตื่นตัวกับการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและสนใจติดตามข่าวสารขององค์กรเป็นประจำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและทันข่าวสาร

2.2 พนักงานจะต้องได้รับข่าวสารที่ทันสมัยจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

2.3 พนักงานจะต้องปรับตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อพร้อมต่อการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ

### 3. บริการดีเลิศ

3.1 พนักงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความภักดีต่อองค์กร อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.2 พนักงานต้องมีจิตสำนึกการบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้มาติดต่อไม่เลือกปฏิบัติ

3.3 พนักงานต้องคิดว่างานบริการลูกค้าหรือผู้มาติดต่อเป็นงานสำคัญอันดับหนึ่ง

3.4 พนักงานต้องคิดเสมอว่าการบริการที่ดีต่อลูกค้านำมาซึ่งความมั่นคงขององค์กร

#### 4. ชูเชิดสามัคคี

4.1 พนักงานต้องทำงาน โดยยึดถือความก้าวหน้าขององค์กรและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก

4.2 พนักงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารต่อการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

4.3 พนักงานต้องคิดเสมอว่าการนำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ ต้องอาศัยความสามัคคีของพนักงานทุกคนเป็นสำคัญ

4.4 พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดตามความเหมาะสม

#### 5. มีความรับผิดชอบ

5.1 พนักงานต้องมีความภูมิใจ รักและภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของการเป็นพนักงานในองค์กร

5.2 พนักงานมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสต่อลูกค้า ประชาชนและสังคม

5.3 พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและได้รับการยอมรับ ยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

5.4 พนักงานต้องคิดเสมอว่าในช่วงเวลาปฏิบัติงาน ควรทุ่มเทการปฏิบัติงานให้เต็มที่ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

#### 6. มอบความพึงพอใจ

6.1 พนักงานต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอ

6.2 พนักงานต้องคิดเสมอว่าความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มาติดต่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวพนักงานเองและองค์กร

6.3 พนักงานควรมีแนวทางในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจอยู่เสมอ

#### 7. โปร่งใส มีคุณธรรม

7.1 ทุกปีหน่วยงานควรมีการคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบเพื่อสร้างแนวร่วมส่งเสริมคุณธรรม

7.2 พนักงานต้องได้รับการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจากผู้บริหารเท่าเทียมกัน

7.3 พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรวจสอบได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะต้องปรับความคิดและปรับตัวในการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว และนอกจากสมาชิกในองค์การจะต้องยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ

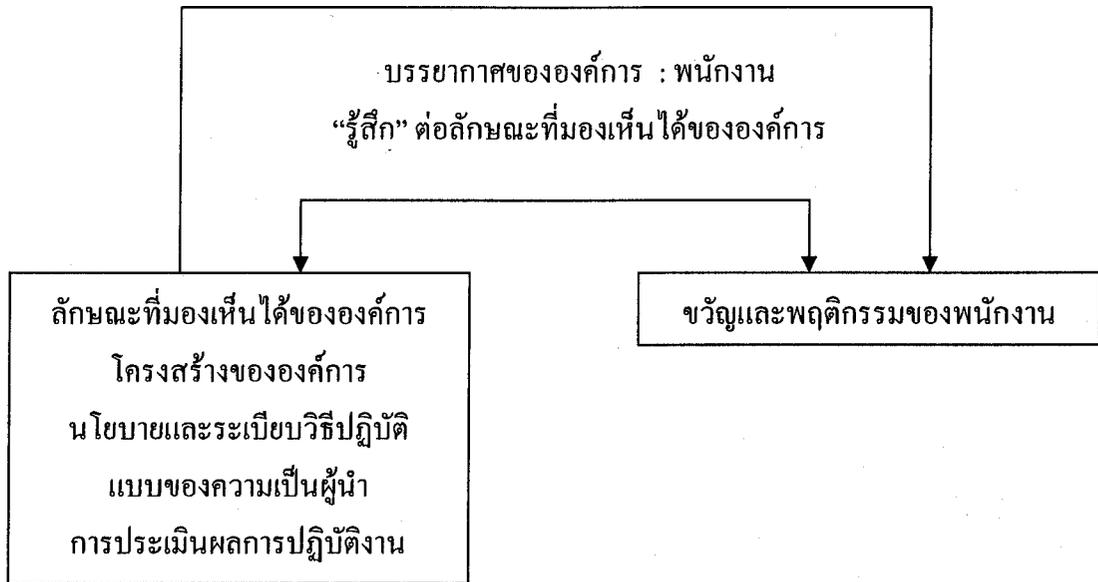
แล้ว ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายก็ควรมีส่วนร่วมพัฒนาวัฒนธรรมในด้านลบให้เป็นด้านบวกและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดึงมาได้ในที่สุด

ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้ศึกษาจึงศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพิ่มเติมซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

### 5.7 ความหมายและคุณลักษณะของบรรยากาศขององค์การ

บรรยากาศคือ “กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน” (สมยศ นาวิการ 2547: 192) ซึ่งสอดคล้องกับ Gary Dessler (อ้างในสมยศ นาวิการ 2547: 192) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า “การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่ และ “ความรู้สึก” ของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

บรรยากาศขององค์การมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงตามภาพที่ 2.6 ทางด้านหนึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎ และแบบของความเป็นผู้นำบรรยากาศเป็นการรับรู้หรือ “ความรู้สึก” ต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การเหล่านี้ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ส่วนอีกทางด้านหนึ่งของบรรยากาศคือ ขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมและขวัญของพนักงานไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างขององค์การที่แท้จริง บุคคลแต่ละคนมองดูโลกโดยผ่านทางหน้าต่างที่เต็มไปด้วยค่านิยม ความต้องการ และบุคลิกภาพของเขาเอง การรับรู้ที่มีต่อโลกเหล่านี้เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเขา (สมยศ นาวิการ 2547: 192-193) ภาพที่ 2.6 แสดงบรรยากาศขององค์การ “การเชื่อมโยง”



ภาพที่ 2.6 แสดงบรรยากาศขององค์กร “การเชื่อมโยง”

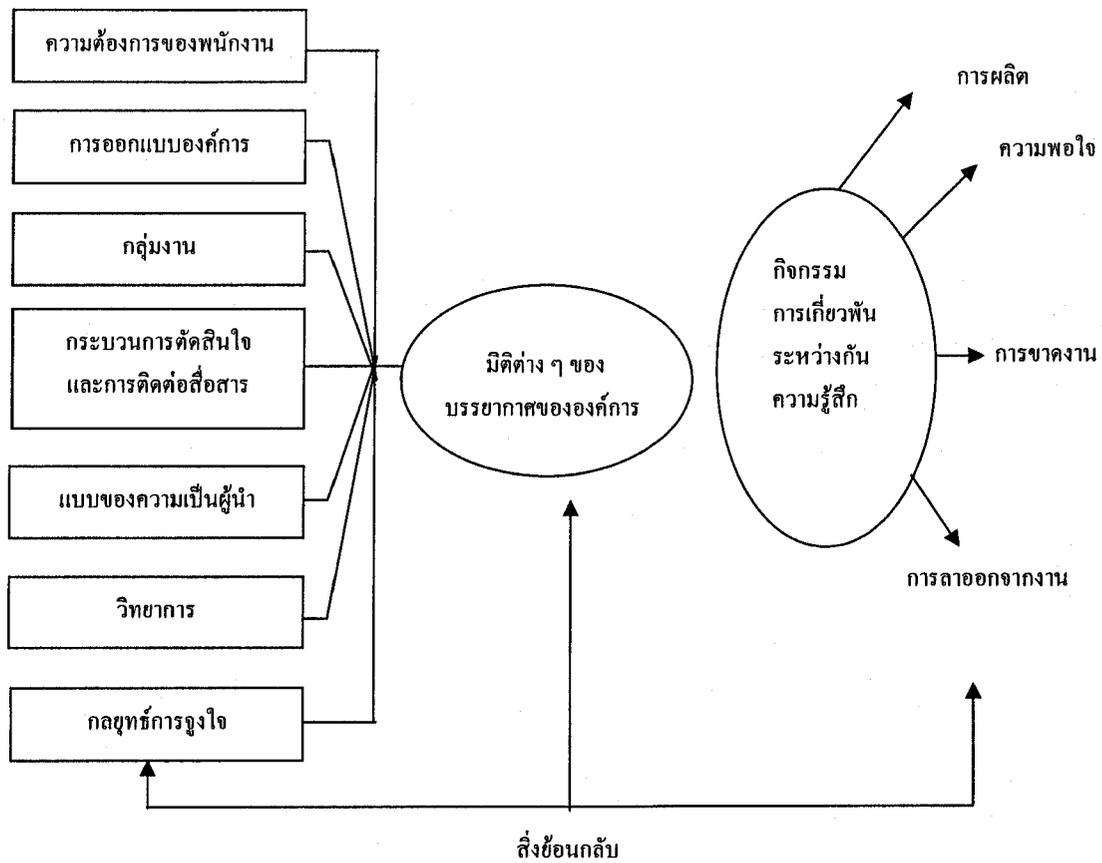
### 5.8 แบบจำลองของบรรยากาศขององค์กร

แบบจำลองของบรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่สอดคล้องระหว่างปัจจัยทางระบบขององค์กรและปัจจัยทางความมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่าง ปัจจัยบางอย่างเกิดมาจากโครงสร้างองค์กร ในขณะที่ปัจจัยอื่นเกิดมาจากกลยุทธ์ของการจูงใจที่แตกต่างกันที่ใช้ภายในองค์กรและเราอาจจะมีปัจจัยที่เกิดมาจากพฤติกรรมของกลุ่มพนักงานมีส่วนร่วมอยู่ด้วย และความต้องการของพนักงานในขณะนั้น (สมยศ นาวีการ 2547: 197-198) ดังภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองเชิงผสมผสาน

ปัจจัยสาเหตุ

ปัจจัยสอดแทรก

ปัจจัยประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองเชิงผสมผสาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของพนักงาน และส่งผลต่อขวัญ กำลังใจและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรนั้น ๆ

ทั้งนี้ จากการศึกษายังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมก็มีผลต่อการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

**สิ่งแวดล้อมขององค์กร** หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ทรัพยากรที่หายากได้แก่ วัตถุดิบ คนงานที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปรับปรุงเทคโนโลยี การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนร่วมสถาบันการเงิน และคู่แข่ง เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 123)

**การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม** หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจหลัก พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมมี 3 ประการคือ

- 1) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและในอนาคต
- 2) เพื่อทำทาบความคิดหรือความเชื่อเดิมของผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อจะได้เปิดรับ และทำความเข้าใจกับ โอกาส ข้อจำกัด และความเป็นไปได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม
- 3) ช่วยทำให้การรับรู้ของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจดีขึ้น ว่าควรจะมีสิ่งแวดล้อมอย่างไร เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการวางแผนที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 123)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ดังนี้ **สภาพแวดล้อมขององค์การ (organization environment)** ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จิรัชกิติยะนันท์ และคณะ 2542: 72-86 อ้างในคำรงค์ วัฒนา 2547: 120)

**สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment)** ได้แก่ ปัจจัยที่มีอยู่ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจง เป็นอิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และการต่างประเทศ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ก็เช่น การเปิดเสรีทางการค้า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมแบบสังคมเมืองที่ทำให้มีนโยบายทางการเมืองใหม่ ๆ สถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านที่ทำให้มีการก่อการร้าย เป็นต้น

**สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (task environment)** เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบ โดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานที่ใกล้ชิดมากที่สุด ได้แก่ ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน สินค้า/บริการ หรือองค์การที่เกิดขึ้นใหม่หรือเข้ามาแข่งขันรายใหม่ ๆ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (internal environment) เป็นแรงผลักดันจากปัจจัยภายในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์การ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารองค์การ ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์การของบุคลากรระดับต่าง ๆ (คำรงค์ วัฒนา 2547: 120-121)

ในขณะที่ James D. Thompson ได้มุ่งพยายามศึกษาพฤติกรรมขององค์กร โดยพยายามหาคำตอบว่า องค์กรปรับตัวต่อความไม่แน่นอน (uncertainty) อันเกิดจากเทคโนโลยี (technology) และสภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาจะนำแนวคิดของ Thompson มาอธิบายเฉพาะในด้านสภาพแวดล้อมเท่านั้น กล่าวคือ Thompson ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อม 4 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเหมือนกัน และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะจัดโครงสร้างรองรับสภาพแวดล้อม โดยจะแบ่งเป็นกอง (divisions) ไม่ใช่กองที่มีลักษณะคล้ายกัน และอาศัยกฎเกณฑ์ที่เป็นสากลในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

แบบที่ 2 สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะแตกต่างกัน และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะจัดโครงสร้างคือ แบ่งเป็นกองหลายกองที่มีลักษณะแตกต่างกัน และแต่ละกองอาศัยกฎเกณฑ์คนละกฎเกณฑ์ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

แบบที่ 3 สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเหมือนกัน และเปลี่ยนแปลงมาก องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะจัดโครงสร้างโดยแบ่งเป็นกองไม่กี่กอง เท่าที่จำเป็นสำหรับวางแผนได้ตอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรจะเน้นเรื่องกฎเกณฑ์น้อยลง และมีการกระจายอำนาจให้กับกองแต่ละกอง เช่น กองต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในแต่ละภูมิภาค

แบบที่ 4 สภาพแวดล้อมที่มีแตกต่างกัน และเปลี่ยนแปลงมาก องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะแบ่งออกเป็นหลายกอง มีการกระจายอำนาจให้กับกองเพื่อวางแผนได้ตอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (พิทยา บวรวัฒนา 2547: 142)

และ Thompson ยังเรียกสภาพแวดล้อมที่มีส่วนต่อการกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายว่า “สภาพแวดล้อมของงาน” (task environment) (พิทยา บวรวัฒนา 2547: 137)

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่งถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมมหภาค (Macro environment) ของธุรกิจที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรประกอบด้วย กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ประชากรศาสตร์ ค่านิยมของสังคมและวัฒนธรรม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2542: 73)

## 5.9 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

### 5.9.1 ความสัมพันธ์แบบหลวม (loose – coupling)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม หรือระบบต่าง ๆ ในสังคมไม่ได้มีลักษณะแน่นแฟ้น นั่นคือ พฤติกรรมขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างสิ้นเชิง องค์กรยังมีอิสระในการดำเนินการใด ๆ ได้ในระดับหนึ่ง

### 5.9.2 ความสัมพันธ์แบบแน่นแฟ้น (*tight-coupling*)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมมีลักษณะใกล้ชิด การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ องค์การจะต้องประสบกับความเสียหายอย่างมากหากไม่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา และไม่ปรับตัวเองตามสถานการณ์นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การล้วนมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ เป็นต้น

ดังนั้น กล่าวได้ว่า หากพนักงานมีความพอใจในบรรยากาศขององค์การ เช่น การสนับสนุน การเอาใจใส่ และให้ผลตอบแทนที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมีความพอใจและตั้งใจทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ รวมทั้งยอมรับและยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์การได้กำหนดขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน”

## ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 6.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเข้าไปจัดการกับความสลับซับซ้อน (complexities) ของการเดินทางนั้น ตั้งแต่การเตรียมการ เป้าหมายจุดหมายที่จะไป เส้นทางที่จะไป ไปกับใคร ไปอย่างไร ความสลับซับซ้อนดังกล่าวนี้ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการเกิดขึ้น เพื่อให้การเดินทางนั้นเป็นไปด้วยความสำเร็จราบรื่น (ชลธิศ ชีระจิตติ 2547: 148)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความหมายว่า “การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสมทำให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” (อำนาจ วัตจินดา <http://www.hrcenter.co.th/> ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2549)

## 6.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

### 6.2.1 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive)

เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง

### 6.2.2 การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive)

เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้อื่นตัวเอง ไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือมีความคิดติดขัดในแนวทางเดิม ๆ มานาน ซึ่งอาจไปเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในแนวนี้ผลร้ายมักเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

## 6.3 ช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

### 6.3.1 ช่วงละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

เป็นความพยายามละลายระบบ หรือรูปแบบพฤติกรรมเดิม เปรียบเสมือนละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ ทั้งนี้ จะต้องทำให้บุคคลรู้สึกมีความมั่นคง และหลีกเลี่ยงการคุกคาม หรือทำให้รู้สึกว่ามีความเสี่ยง โดยใช้วิธีการจูงใจทั้งเชิงบวกและลบในการบริหารงาน

### 6.3.2 ช่วงการเปลี่ยนแปลง (Changing)

เป็นช่วงที่เป็นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์การพึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา ฝึกอบรม ฯลฯ

### 6.3.3 ช่วงตกผลึกอีกครั้ง (Refreezing)

เป็นช่วงที่พฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้เริ่มจะอยู่ตัวจึงต้องมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมธำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยการจัดทำเป็นระบบ มาตรฐาน และมีกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

## 6.4 แนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลง

### 6.4.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารคือการเป็นผู้นำสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้น การแสดงบทบาทที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอคงต้อง ริเริ่มหรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

### 6.4.2 ต้องบริหารเชิงรุก หรือ Proactive

การบริหารที่ต้องมีการคาดการณ์และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารเชิงรุกซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “กันไว้ดีกว่าแก้” นั่นเอง

และต้องพิจารณาบทบาทขององค์ประกอบหลัก 3 ประการในความรับผิดชอบ ได้แก่

### 1. โครงสร้างของการบริหาร (Structure)

ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีการจัดหน่วยงานต่างๆที่ทำหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาว่าหน่วยงานใดควรเพิ่มบทบาทหน้าที่หรือลดบทบาท เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทบทวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

### 2. กระบวนการในการทำงาน (Process)

วิธีการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความทันสมัย หรือความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งการบ่งชี้ว่าองค์กรใดมีกระบวนการทำงานที่ดีในมิติของการเปลี่ยนแปลง คงต้องพิจารณาว่ามีการคิดระบบใหม่ ๆ มาใช้หรือไม่ ซึ่งการคิดกระบวนการหรือวิธีการใหม่นั้น อาจแบ่งได้ 2 ประเภทคือ คิดกระบวนการใหม่ที่มีรากฐานมาจากกระบวนการเดิม ๆ อยู่บ้างไม่มากนัก หรือไม่ก็เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) จนไม่เหลือเค้าโครงเดิม

### 3. บุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากรหรือคนที่ดำรงอยู่ในองค์กรซึ่งต้องมีการสำรวจความพร้อม โดยต้องเริ่มจากสภาพปัจจุบันว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเช่นไร มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้น ๆ หรือไม่อย่างไร ซึ่งคงต้องนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยต้องหาช่องว่างเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

## 6.5 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

**ระดับที่ 1** การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับของโครงสร้าง (structure) นั่นคือ มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างขององค์กร (organizational structure) เช่น มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เน้นในเรื่องของการบริหาร โครงการที่มีวิธีการทำงานแบบเป็นทีม (teamwork) โดยการสร้างกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานขึ้นมาและเน้นภารกิจที่ต้องทำงานเป็นกลุ่มแทนที่จะเน้นหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังต้องมีการเน้นถึงการกระจายอำนาจเพื่อให้มีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้นด้วย

**ระดับที่ 2** การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกระบวนการ (procedures) หรือกระบวนการงาน (workflow) ตัวอย่างเช่น มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ การติดต่อสื่อสารและการส่งผ่านงานกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ต้องมีการปรับปรุง ลงทุนและพัฒนามากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรนั้น ๆ

**ระดับที่ 3** แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ในเรื่องของขอบเขตของกิจกรรม ขอบเขตของภารกิจหรือขอบเขตของงานหลักที่องค์กรนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ ยกตัวอย่างเช่น มีวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ในเรื่องของการซื้อบริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากภายนอก องค์กรภาครัฐนั้นถ้าเห็นว่างานใดไม่ใช่ภารกิจหลักของตน ก็จะใช้วิธีซื้อบริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากภายนอก เพื่อจะได้ให้องค์กรนั้นได้ทุ่มเทกับผลการปฏิบัติงานในพันธกิจหลักของตน องค์กรภาครัฐโดยทั่วไปจึงควรเน้นที่ภารกิจหลักของตนเองเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับ ไม่สามารถจะแยกออกจากกันและควรจะเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดผลดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่บางจุดบางส่วน แม้จะให้ดีขึ้นอย่างออกมาในเบื้องต้น แต่ในที่สุดก็จะไม่สามารถรักษาไว้ให้ยั่งยืนได้ (ชลธิศ ธีระฐิติ 2547: 153-155)

ในส่วนตัวว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้างนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้หรือไม่และจะมีความยั่งยืนมากน้อยแค่ไหน ก็จะขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้นยึดหลักผสมผสานระหว่างด้านต่าง ๆ ทั้งสามด้านหรือไม่ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงสามกลุ่มใหญ่ ๆ นั้นประกอบด้วย

### 1. การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง มีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการ

แบ่งโครงสร้างภายในของหน่วยงานตามหน้าที่เปลี่ยนมาเป็นการจัดโครงสร้างตามลักษณะกลุ่มงาน และให้มีโครงสร้างทางการบริหารที่แบนราบมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่จะลดสายการบังคับบัญชาที่ยาวลง และมีการสร้างทีมต่าง ๆ ที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนี้ยังจะต้องตอบสนองในเรื่องการแบ่งงาน การมอบหมายงาน การกระจายการตัดสินใจในการทำงาน การแบ่งหน่วยในการปฏิบัติงานจัดให้เล็กลงแต่คล่องตัวมากขึ้นด้วย ทั้งหมดนี้ เพื่อให้องค์กรโดยรวมนี้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผลมากขึ้นนั่นเอง

### 2. การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบและกระบวนการ ซึ่งโดยส่วนมากสิ่งที่ต้องการจะ

เปลี่ยนหรือเป้าหมายที่ต้องการจะเปลี่ยนภายในองค์กรก็คือ เรื่องของการมีระบบการบริหารจัดการที่จะทำให้เน้นมาตรฐานและคุณภาพในการทำงานมากกว่าเดิม มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยืดเยื้อลง และมีการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารงานบุคคลในเรื่องของค่าจ้าง ค่าตอบแทน การบริหารงานในเชิงที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการทำงานที่ตัดกิจกรรมที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการที่จะตอบสนองต่อประชาชน กิจกรรมใดที่ไม่มีส่วนกับการเพิ่มคุณค่าตรงนี้ก็ตัดออกไปในระบบกระบวนการทำงานใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องของการพัฒนาค่านิยม และกระบวนการที่บุคลากรมีส่วนร่วมภายในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือทัศนคตินั้น เช่น การสร้างค่านิยมหรือทัศนคติที่เน้นการทำงานเพื่อให้ผลงานนั้นมีคุณภาพ หรืออาจจะเป็นเรื่องของการสร้างค่านิยมหรือทัศนคติที่ให้ความเชื่อในการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม อาจจะเริ่มด้วยการปลูกฝังหรือริเริ่มค่านิยมหรือความเชื่อเกี่ยวกับเอกลักษณ์ร่วมกันของหน่วยงาน (ชลธิศ ธีระฐิติ 2547: 177)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเป็นสื่ออีกด้วย สำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขข้อปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม วัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องสนใจในเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ไม่ยาก
- 2) วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจัง ให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร
- 3) จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่ เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

สำหรับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างได้ผลนั้น วิธีที่ดีที่สุดที่ควรทำก็คือ การพยายามปรับเปลี่ยนข้อแตกต่างระหว่างบรรทัดฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ โดยพยายามให้ข้อแตกต่างมีน้อยลงเป็นลำดับ โดยขณะเดียวกันก็จะต้องมีการให้น้ำหนักความสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวให้มากเป็นพิเศษ และจะต้องพยายามเสริมสร้างความสามารถผู้บริหารทั้งหลายให้มีเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะให้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ ในการนี้ผู้นำระดับสูงที่มี “บารมี” และมีความมุ่งมั่นจริงจัง มักจะเป็นเป็นปัจจัย

ที่ทำให้กลายเป็นแรงกดดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่าย และในเวลาเดียวกัน พฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้เปลี่ยนแปลงไป หรือได้มีพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนปรากฏให้เห็น ก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีที่จะให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานดำเนินรอยตาม

ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารที่มุ่งหวังจะให้มีการเปลี่ยนแปลง จะไม่สามารถทำได้โดยวิธีการลงไปกำกับท่าทางวิธีการทำงาน หรือสิ่งแวดล้อม และรูปแบบความสัมพันธ์ที่พนักงานเหล่านั้นใช้ปฏิบัติงานโดยตรง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจะทำได้จริงก็ต่อเมื่อพนักงานเหล่านั้นได้เข้าใจชัดเจนก่อนว่า พฤติกรรมที่ต้องการตามวัฒนธรรมใหม่คืออย่างไร และอะไรบ้างที่จะทำให้เป็นผลดีต่อเขา เช่น โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้ามากขึ้นภายในองค์กร กล่าวคือ จะต้องให้พนักงานทราบ ชัดว่าเขาควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และเขาจะได้รับรางวัลผลตอบแทนก็ต่อเมื่อได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม(ชงชัย สันติวงษ์ 2539: 246-247)

#### 6.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จะให้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ นั่น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่า ผู้ที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง ได้คำนึงถึงและเข้าใจองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มากน้อยแค่ไหน (ยูคา รีกไทย 2546: 74-76)

- 1) เมื่อใดที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จงพิจารณาถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ที่มีต่อส่วนรวมทั้งหมด อย่ามองแค่ส่วนใดหรือแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น
- 2) การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างกระตือรือร้น จากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือการกระทำที่พนักงานได้รับรู้
- 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยทีมงาน เราไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ได้ตามลำพัง (ถึงแม้ว่าเราจะเป็นคนที่มองออกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง) ทั้งนี้เนื่องจากมันเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย กิจกรรมและวิธีการมากมายหลายประการ ซึ่งก็คงไม่มีใครสามารถรับผิดชอบงานทั้งหมดได้เป็นแน่
- 4) การบริหารความเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารคนอย่างแข็ง และกลุ่่ง่าย ๆ ในการบริหารคน ก็คือบรรยากาศที่เปิดเผย การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม
- 5) การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมันมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านั้นมักส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เราได้ดำเนินการ
- 6) ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องได้รับความรู้ ทักษะ และ

ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะใหม่ ๆ เป็นต้น

7) ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ตั้งเป้าหมายที่เรามั่นใจว่าจะทำได้ก่อน จากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8) ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคิดว่ามันเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรคที่เราต้องต่อต้าน และโอกาสนั้น ก็เป็นของเรา

9) การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การปฏิบัติ เพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งไปเร่งไปกดดัน มันก็จะช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวเลยก็เป็นได้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบ และกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม มีความสำคัญต่อผลสำเร็จโดยรวมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างที่ต้องตอบสนองในเรื่องการแบ่งงาน การมอบหมายงาน การกระจาย การตัดสินใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์การมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิจิก พรหมแก้วที่ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” พบว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็น ตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “โครงสร้างองค์การ”

## ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัชณี ลีลานุกรม (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารคุณภาพ โดยรวม : กรณีศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในแผนกบริการลูกค้าของบริษัทข้ามชาติ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย หลังจากที่ต้องครได้มีการนำระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; TQM) มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยทำการประเมินวัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ว่าในองค์กรที่มีการบริหารงานแบบ TQM จะสามารถเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดคุณภาพได้มากน้อยเพียงใด จากการศึกษาพบว่า ในด้านทัศนคติต่อวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร ได้แก่ ด้านบรรยากาศองค์กร การออกแบบงาน การเป็นผู้นำของ หัวหน้างาน การทำงานเป็นทีมของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานรู้สึกไม่แน่ใจ (เป็นกลาง) และเห็นด้วย (เชิงบวก) ไม่มีทัศนคติเชิงลบ และยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีค่านิยมในแง่บวก โดยยึดถือหลักการบริการที่ดีที่สุด เพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้า เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่ลูกค้า และหากผู้บริหารขององค์กรมีการวางแผนการบริหารที่ดี ก็จะส่งผลให้เกิดภาพพจน์องค์กรที่ดี ซึ่งพนักงานสามารถเกิดความตระหนักและรับรู้ถึงเป้าหมายสำคัญที่องค์กรตั้งไว้ได้ในที่สุด

วนิดา พรพิรุฬห์ (2546) ศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่าง บริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า บริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่ แตกต่างกัน ส่งผลให้การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้ เนื่องจากความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมของอเมริกา และความเป็นเอกภาพในองค์กรที่มีมากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ตลอดจน การเน้นความสำเร็จ ความเสมอภาค มากกว่าการแข่งขัน ในขณะที่บริษัทญี่ปุ่นเป็นสังคมปิด และมีวัฒนธรรมเดี่ยว ทำให้มีการปิดกั้นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ ยังพบว่าการเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีอาวุโสกว่า และการปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่ ก็เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (อ้างใน

[http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute\\_code=93&option=show&bib=110 &query=วนิดา&doc\\_type=0](http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute_code=93&option=show&bib=110 &query=วนิดา&doc_type=0) ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2549 )

กลอยกมล ขวัญเอื้องพันธุ์ (2546) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11 จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร สทท. 11 มีวัฒนธรรมองค์กรราชการที่โดดเด่น ต้องการมีอิสระทางความคิดในการทำหน้าที่ด้านงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ แต่อิทธิพลของวัฒนธรรมทางการเมืองที่มีเหนือวัฒนธรรมองค์กรทางราชการ และวัฒนธรรมองค์กรสื่อมวลชน อันเนื่องมาจากการเป็นสายผู้บังคับบัญชา จึงทำให้ถูกปิดกั้น การมีอิสระทางความคิด ยังผลให้เกิดแบบแผนพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับคือ การรับปากทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทุกชนิด เพื่อให้เจ้านายพอใจ จนทำให้เกิดความคลุมเครือของวัฒนธรรมสื่อสาร และยังพบว่า โทรศัพท์มือถือเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วและทันสมัยยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในด้านการปรับตัวทางวัฒนธรรม สทท. 11 ได้นำระบบการวัดผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการประเมินผลงานด้วย (อ้างใน [http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute\\_code=90&option=show&bib=2120&query=กลอยกมล&doc\\_type=0](http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute_code=90&option=show&bib=2120&query=กลอยกมล&doc_type=0) ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2549 )

สมสุตา ศรีวัฒนานนท์ (2547) ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการสื่อสารต่างๆ ที่มีประสิทธิผลที่สุดต่อการทำงาน ปัญหาและปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก จากการศึกษาพบว่าการสนทนาต่อหน้า การเขียน และการใช้การสนทนาต่อหน้ากับการเขียนร่วมกัน เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด และยังพบว่า ปัญหาทางด้านภาษา ค่านิยม พฤติกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและความเชื่อล้วนเป็นปัญหาสำคัญในการสื่อสาร อนึ่ง ปัจจัยที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย ภาษา ทักษะในการสื่อสาร และการปรับทัศนคติและค่านิยม (อ้างใน [http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute\\_code=90&option=show&bib=2774&query=สมสุตา&doc\\_type=0](http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute_code=90&option=show&bib=2774&query=สมสุตา&doc_type=0) ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2549 )

เขาวนุช ซอหะซัน (2547) ทำการศึกษาเรื่อง “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ศึกษาลักษณะและความสามารถในการปรับตัวของพนักงานธนาคารอิสลามฯ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับตัว และศึกษาถึงปัญหาและแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของพนักงานศาสนิกชนอื่นกับพนักงานที่นับถือศาสนาอิสลาม จากการศึกษาพบว่า ธนาคารอิสลามฯ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดำเนินงานด้านการเงินการธนาคาร ตามหลักการของศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรเป็นแบบพี่น้อง มีค่านิยมในการทำงานที่เน้นอนาคต เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และปฏิบัติตามกฎขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความรู้สึก ถ้วนเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน (อ้างใน

[http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute\\_code=90&option=show&bib=2813&query=เ ย ว นุ ช &doc\\_type=0](http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute_code=90&option=show&bib=2813&query=เ ย ว นุ ช &doc_type=0) ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2549 )

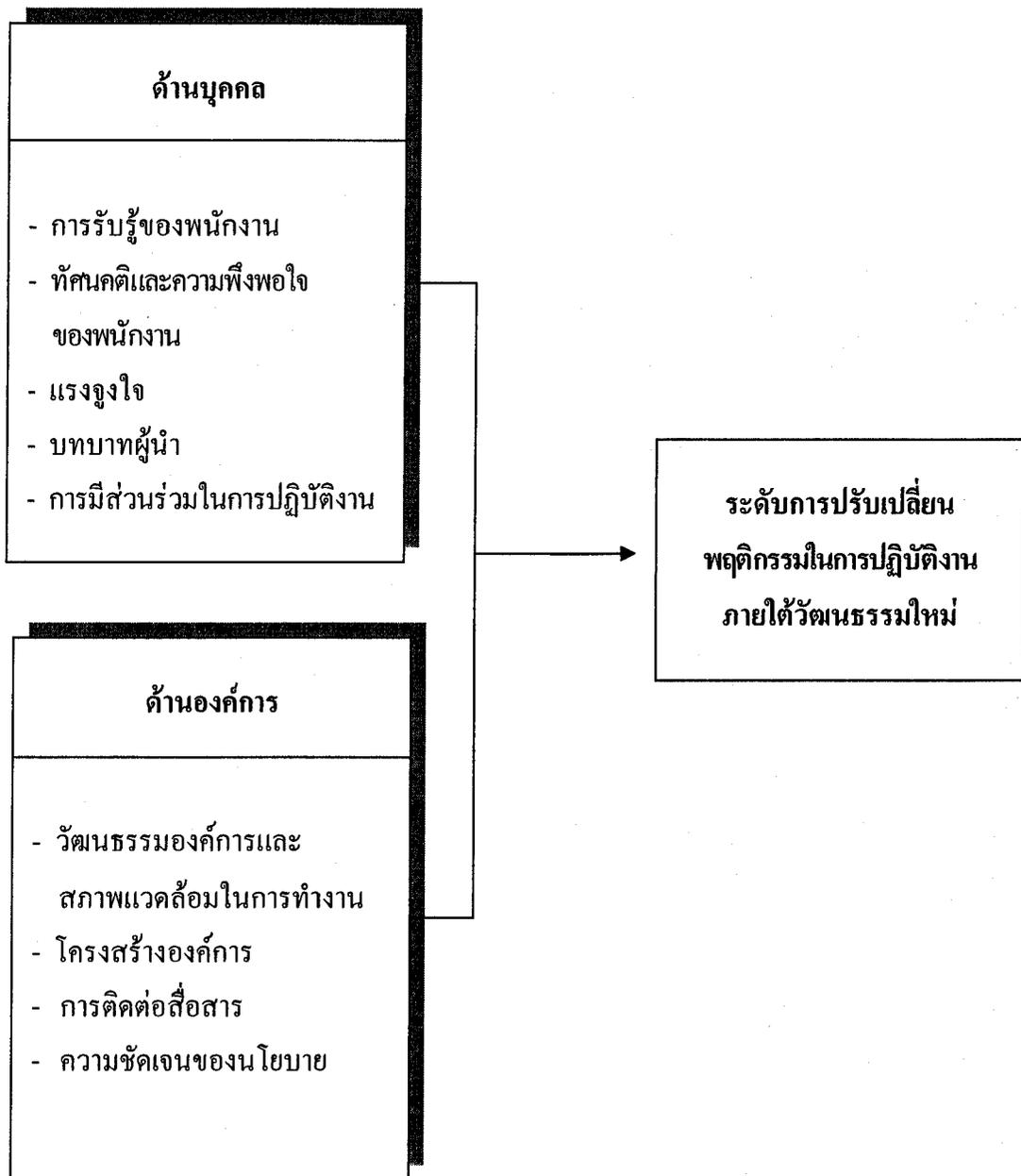
พิจิก พรหมแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมด้านงาน วัฒนธรรมด้านกลุ่ม วัฒนธรรมด้านบุคคล จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาของพนักงาน มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงาน ส่วนทัศนคติต่องานของพนักงานและความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ ถ้วนมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร และโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยด้านองค์กร มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมทั้งด้านงาน ด้านกลุ่ม และด้านบุคคล ยกเว้นโอกาสความก้าวหน้าที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมด้านงานเท่านั้น และยังพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ด้านกลุ่มและด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง และในด้านการงานจะอยู่ในระดับปานกลาง (อ้างใน

[http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute\\_code=93&option=show&bib=171&query=การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ&doc\\_type=0](http://dcms.thailis.or.th/dcms/basic.php?institute_code=93&option=show&bib=171&query=การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ&doc_type=0) ค้นคืนวันที่ 12 พฤศจิกายน 2549 )

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.8

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

## 1. ตัวแปรด้านบุคคล ประกอบด้วย

### ตัวแปรที่ 1.1 การรับรู้ของพนักงาน

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ประกอบด้วย ทักษะคิด อารมณ์ ประสบการณ์ ความต้องการ แรงจูงใจ ความสนใจ ความคาดหวังและเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิจิก พรหมแก้ว ที่ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” พบว่า ทักษะคิดที่มีต่องานของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

### ตัวแปรที่ 1.2 ทักษะคิดและความพึงพอใจ ของพนักงาน

#### ทักษะคิด

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ ที่อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวนุช ซอหะชั้น ที่ศึกษา “ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย” โดยพบว่า ทักษะคิดและความรู้สึกรับรู้มีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ที่นักวิชาการได้อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทักษะคิดโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน

#### ความพึงพอใจ ของพนักงาน

มาจากแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจของ Elton Mayo ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและ ทฤษฎีความพึงพอใจของ Porter และ Lawler ที่กล่าวว่า ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจและคาดหวังที่จะ ได้รับสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม

### ตัวแปรที่ 1.3 แรงจูงใจ

มาจากแนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการยอมรับนับถือ ความต้องการประสบความสำเร็จ

มาจากแนวคิดและทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอรัซเบิร์ก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ความสำเร็จในหน้าที่ การงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การมีโอกาสเจริญเติบโต และปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือปัจจัยภายนอก

ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา เส้นใยการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในการทำงาน

มาจากแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G ของแอลเดอร์เฟอร์ เกี่ยวกับความต้องการหลัก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ความต้องการดำรงชีพ ความต้องการสัมพันธ์ภาพ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ซึ่งทฤษฎี E.R.G เหมือนกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ หากบุคคลมีความพึงพอใจในความต้องการต่ำย่อมจะนำไปสู่ความพึงพอใจในระดับสูงด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการใช้การเสริมแรงเชิงบวกเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน

#### ตัวแปรที่ 1.4 บทบาทผู้นำ

มาจากแนวคิดบทบาทผู้นำซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ ที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรดังนี้ บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน บทบาทเกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร บทบาทเกี่ยวกับการเป็นผู้ตัดสินใจ

#### ตัวแปรที่ 1.5 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งนักวิชาการได้อธิบายว่าการมีส่วนร่วมเป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันในและการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Z ของอูชิ ที่อธิบายเกี่ยวกับวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกัน การให้ความสนใจกับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พรพิรุฬห์ ที่ศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย” พบว่า การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นสังคมปิด เชื้อพันธุ์มีประสบการณ์หรือผู้มีอาวุโสกว่า และการปฏิบัติตามกรอบที่เป็นอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้

## 2. ตัวแปรด้านองค์การ ประกอบด้วย

### ตัวแปรที่ 2.1 วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### วัฒนธรรมองค์การ

มาจากแนวคิดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความทันสมัยของข่าวสาร การให้บริการที่ดี ความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ การสร้างความพึงพอใจ ความโปร่งใสในการทำงาน ความเสมอภาคและเป็นธรรม

#### สภาพแวดล้อมในการทำงาน

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การเปิดโอกาส การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นซึ่งสามารถรับรู้หรือ เป็นความรู้สึกของพนักงาน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมขององค์การ ผู้กำหนดนโยบายการบริหารองค์การ

### ตัวแปรที่ 2.2 โครงสร้างองค์การ

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบและกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างการบริหาร กระบวนการในการทำงาน และบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องทบทวนในการรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างที่ต้องตอบสนองในเรื่องการแบ่งงาน การมอบหมายงาน การกระจาย การตัดสินใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์การมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิจิก พรหมแก้วที่ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” พบว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

### ตัวแปรที่ 2.3 การติดต่อสื่อสาร

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การ นักวิชาการได้อธิบายว่าการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้มีการปฏิบัติตามแบบพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งและเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมสุดา ศรีวัฒนานนท์ ที่ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก” พบว่าวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ได้แก่การสนทนาต่อหน้าและการเขียนและการใช้การสนทนาต่อหน้ากับการเขียนร่วมกัน และยังพบว่าปัญหาสำคัญของการสื่อสารคือ ภาษา ค่านิยม พฤติกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีปัจจัยที่ช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วย ภาษา ทักษะในการสื่อสาร และการปรับทัศนคติและค่านิยม

### ตัวแปรที่ 2.4 ความชัดเจนของนโยบาย

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร นักวิชาการได้อธิบายว่า นโยบายคือหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ และเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง