

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง "การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่
ในการทำงานขององค์การ: ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้" เป็นการวิจัย
เชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งในบทนี้จะนำผลการศึกษามาสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1.1 เพื่อประเมินการรับรู้ของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน
- 1.1.2 เพื่อสำรวจหาระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่
- 1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่
- 1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ประกอบด้วย พนักงานระดับสูงจำนวน 25 คน ระดับกลางจำนวน 213 คน และระดับล่าง จำนวน 52 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 290 คน

1.2.2 เครื่องมือในการวิจัย ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 การรับรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ตอนที่ 3 พฤติกรรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ตอนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รวบรวมแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจาก การไฟฟ้าในพื้นที่เป้าหมายที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง ซึ่งสามารถเก็บได้ครบ 290 คนคิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และนำเสนอข้อมูลทางสถิติ ได้แก่

- 1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 2) วิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า .01 พร้อมเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของพนักงานในภาพรวม ด้วยวิธีของ Scheffe
- 3) วิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานแต่ละระดับในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญมากกว่า .05
- 4) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ผลการศึกษาวิจัยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1.3 ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้

พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้มีจำนวน 290 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 68.6) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41 – 50 ปี (ร้อยละ 43.8) มีอายุงานมากที่สุดระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 43.4) พนักงานส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 162 คน (ร้อยละ 56.1) รองลงมามีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 125 คน (ร้อยละ 43.3) เป็นพนักงานที่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 4-7 จำนวน 213 คน (ร้อยละ 73.4) พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาในครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ จำนวน 71 คน (ร้อยละ 24.5) รองลงมาเป็นพนักงานของการไฟฟ้าจังหวัดสงขลาและการไฟฟ้าจังหวัดพัทลุง มีจำนวนแห่งละ 48 คน (ร้อยละ 16.6) ซึ่งส่วนใหญ่มีระดับรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง

10,0001 – 25,000 บาท คือมีจำนวน 118 คน (ร้อยละ 40.7) รองลงมา มีระดับรายได้ระหว่าง 25,001 – 40,000 บาท (ร้อยละ 38.3)

2. การรับรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งการศึกษาในการรับรู้ของพนักงานออกเป็น 5 ด้าน ปรากฏผล ดังนี้ พนักงานมีการรับทราบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรจากผู้บริหาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.99) พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรจากเล็งตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดติดประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์ของ กฟภ. เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.01) ด้านการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานที่ กฟภ. ประกาศใช้มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.10) และพนักงานมีความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98) และพนักงานมีการรับรู้และปฏิบัติหน้าที่ตามวัฒนธรรมใหม่อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.83)

ทั้งนี้ เมื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมพบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานในแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ post-hoc เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละกลุ่มของพนักงานโดยวิธีของ Scheffe พบว่ามีความแตกต่างกันใน 3 กลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ดังนี้

- (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 4 - 7 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1 - 3
- (2) การรับรู้ของพนักงานระดับ 8 - 10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 4 - 7
- (3) การรับรู้ของพนักงานระดับ 8 - 10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1 - 3

3. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ผลการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่แบ่งการศึกษาเป็น 8 ด้าน คือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความทันสมัยของข่าวสาร ด้านบริการที่ดี ด้านความสามัคคี ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสร้างความพึงพอใจ และด้านความโปร่งใสและมีคุณธรรม จากการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 8 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานแต่ละระดับในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าพนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่

ในการทำงานพบว่ามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ในการศึกษานี้มีปัจจัยที่ประกอบด้วย ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย เมื่อทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในแต่ละด้านพบว่า

- (1) ปัจจัยด้านทักษะและความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58)
- (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56)
- (3) ปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.55)
- (4) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63)
- (5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60)
- (6) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61)
- (7) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58)
- (8) ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63)

และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) พบว่าปัจจัยด้านทักษะและความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 30.3 และปัจจัยด้านแรงจูงใจเป็นตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 2.6 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลเรื่อง "การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้" ผู้ศึกษาขอเสนอผลการอภิปรายจากการศึกษา 3 ประเด็นดังนี้

1. ระดับการรับรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

จากตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ มีระดับการรับรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความแตกต่างในการรับรู้ของพนักงานในแต่ละระดับโดยภาพรวม ดังนี้ พนักงานระดับ 1 – 3 (พนักงานระดับล่าง) มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 4 – 7 (พนักงานระดับกลาง) และพนักงานระดับ 8 – 10 (พนักงานระดับสูง) ในขณะที่พนักงานระดับ 4 – 7 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10 ทั้งนี้ เมื่อศึกษาเพิ่มเติมพบว่า การรับรู้ของพนักงานของแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ ซึ่งสามารถอธิบายการรับรู้ในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) การรับรู้ของพนักงานจากผู้บริหาร พบว่าพนักงานระดับ 1 – 3 มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรจากผู้บริหารต่ำกว่าพนักงานระดับ 4 – 7 และพนักงานระดับ 8 – 10 ทั้งนี้ อาจวิเคราะห์ได้ว่าการประชุมของพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับกลางมีการประชุมมากกว่าพนักงานระดับล่าง ดังนั้นพนักงานระดับล่าง จึงได้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้พนักงานมีการปรับตัวและยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่อย่างค่อยเป็นค่อยไป

2) การรับรู้ของพนักงานจากเสียงตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดติดประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์ของ กฟผ. พบว่าพนักงานระดับ 8 – 10 มีการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1 – 3 ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรจึงมีความสนใจมากกว่าพนักงานระดับล่าง ซึ่ง บรรยงค์ โตจินดา (2543: 362 – 364) ได้อธิบายไว้ว่าหัวหน้างานควรมีบทบาทของการเป็นผู้นำในการเป็นผู้กระจายข่าวสารข้อมูลให้แก่บรรดาพนักงานในองค์กร ได้แก่ การแจ้งให้พนักงานได้ทราบความก้าวหน้า หรือสถานการณ์ขององค์กรในขณะนั้น เช่น การทำบันทึกแจ้งให้ทราบหรือการออกเสียงตามสายและวิธีอื่น ๆ

3) การรับรู้ของพนักงานด้านความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ พบว่าพนักงานระดับ 1 – 3 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10

4) การรับรู้ของพนักงานด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ พบว่าพนักงานระดับ 1 – 3 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10

5) การรับรู้ของพนักงานด้านปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน พบว่าพนักงานระดับ 4 – 7 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10

เป็นที่น่าสังเกตว่า การรับรู้ของพนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 – 3) ในด้านความชัดเจนของวัฒนธรรม และด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่พบว่าพนักงานระดับล่างมีการรับรู้ที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) และพนักงานระดับกลาง (ระดับ 4 – 7) มีการรับรู้และปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมใหม่ในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่าเหตุผลสำคัญมาจากทัศนคติในปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งวิทยา วิทยอุดม (2547: 98) ได้อธิบายว่าทัศนคติของเรานั้นมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำและการแปลความหมายของข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอานา จี ระวณิช (2547: 503) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้ของบุคคลนอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์แล้ว ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติและอารมณ์อีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิจิกร พรหมแก้ว (2547) ที่พบว่า ทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 – 3) มีการรับรู้ที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) และพนักงานระดับกลาง (ระดับ 4 – 7) อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานระดับล่าง ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ หรือไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรนั่นเอง ซึ่งต่างจากพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับกลางที่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมชี้แจงและรับทราบนโยบายของ กฟผ. อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมากกว่าพนักงานระดับล่างซึ่งอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติ

2. ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

ผลการศึกษาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ จากตารางที่ 4.9 พบว่ามีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในภาพรวมทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความทันสมัยข่าวสาร ด้านบริการที่ดีเลิศ ด้านความสามัคคี ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสร้างควมพึงพอใจ ด้านความโปร่งใสและมีคุณธรรม ดังนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญที่พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่อยู่ในระดับปานกลางนั้น ปัญหาสำคัญเกิดจากบทบาทการบริหารของผู้นำที่ยังไม่มีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้เป็นแบบเชิงรุก

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ มีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่ การที่พนักงานมีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจและความชัดเจนในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะขาดความเป็นรูปธรรมในการนำวัฒนธรรมใหม่มาสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานในแต่ละระดับจึงไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่เพื่อให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานได้ในระดับที่มากจนถึงมากที่สุดนั้น องค์การควรเสริมแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี ดิเคอร์ว (2546: 228) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน และพัฒนาทางด้านความรู้ ความชำนาญงาน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจของ Elton Mayo และคณะที่กล่าวว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (กันตยา เพิ่มผล 2543: 130 – 131) นอกจากนี้ เฮนรี ดิเคอร์ว (2546: 228) ได้อธิบายความพึงพอใจว่ หมายถึงระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบ ต่องาน ทั้งนี้ ทำให้เห็นได้ว่าผลสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ เยาวนุช ซอหะซัน (2547) ที่พบว่าทัศนคติและความรู้สึกมีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน

ประเด็นที่น่าสนใจที่จะอภิปรายต่อไปคือ การเสริมแรงจิตใจทางบวกตามแนวคิดทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ที่กล่าวไว้ว่า การเสริมแรงจิตใจทางบวกเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น (เสนาะ ดิยาวี 2546: 222) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2533: 106-107) ที่ได้อธิบายว่ารางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน เช่น เงินเดือน และการเลื่อนขั้น จะมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น หากองค์การนำวิธีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานมาใช้ประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การ โดยการใช้แรงจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดพฤติกรรมที่ดีซึ่งต้องการได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่

ผลการศึกษาจากตารางที่ 4.26 พบว่าปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยด้านแรงจูงใจ ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานได้ร้อยละ 30.3 รองลงมาพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานได้ร้อยละ 2.6 ทั้งนี้หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีความพึงพอใจในงาน และองค์การมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ และจะส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2547: 77) ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์การทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลกระทบต่องานพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานและเกิดความรู้สึกที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวันุช ซอหะซัน (2547) ที่พบว่าความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและความรู้สึกเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับระดับการปรับตัวของพนักงาน นอกจากนี้ตามแนวคิดของ Porter และ Lawler ได้กล่าวว่าผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งมีตัวแปรอีกมากที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมถึงแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน (กันยา เพิ่มผล 2543: 130-131) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2547: 145) ที่อธิบายว่า กฎเกณฑ์สำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดคือ การจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้น ปลุกเร้าให้พนักงานในองค์การมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

สำหรับปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่ไม่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าในปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ ตามแนวคิดของบรยงค์ ไตจินดา

(2543: 362-364) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทฐานะเป็นตัวกลางรับรู้และถ่ายทอดข่าวสารจากภายนอกมาสู่ภายในองค์กร หรือในฐานะเป็นคนดูแลควบคุมการทำงานของลูกน้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีบทบาทหน้าที่หลายประการดังที่กล่าวมาแล้ว แต่บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดในการทำให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างที้องค์การต้องการ คือการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับตัวและปฏิบัติตามผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 4.28) ที่ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีและให้ความสำคัญต่อการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ และสอดคล้องกับแนวคิดของยุดา รักไทย (2546 : 74-76) ที่ได้อธิบายว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูงและจะต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือการกระทำให้พนักงานได้รับรู้ ดังนั้น จากการศึกษาในครั้งนี้ที่พบว่าปัจจัยด้านบทบาทผู้นำไม่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่นั้น ผู้ศึกษา มีความเห็นว่า สาเหตุสำคัญเกิดจากปัญหาในด้านบทบาทการบริหารของผู้บริหารที่ต้องทำการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าบทบาทของการบริหารในปัจจุบันไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ได้

ส่วนในด้านปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่จากแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2547: 142) ที่แสดงให้เห็นว่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นได้ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าสาเหตุที่ปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน เพราะอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ในทุกองค์การยังคงเป็นของผู้บริหาร ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยก็ตาม แต่อำนาจที่แท้จริงก็ยังเป็นของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 434) ได้อธิบายว่ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารอ่อนแอ แม้ว่าการกระตุ้น การให้มีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยให้รับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง แต่สิ่งสำคัญก็คือต้องตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้น การที่ปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญเกิดจากการกำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. ที่ทำการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงหน่วยงาน ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวของพนักงานแต่อย่างใด

สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของสมใจ ลักษณะ (2543: 26-27) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมที่ดี ควรเป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์การเนื่องจากวัฒนธรรมที่ยึดถือใช้ปฏิบัติในองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนทุกคน ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าสาเหตุที่ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน อาจเป็นเพราะในทางปฏิบัติแล้ววัฒนธรรมองค์การถูกออกแบบโดยผู้บริหาร เพื่อให้เหมาะสมกับประเภทขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 195) ที่อธิบายว่า “วัฒนธรรมหน่วยงาน” จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับประเภทขององค์การ โดยเชื่อว่าองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะหรือสิ่งแวดล้อมขององค์การก็จะประสบความสำเร็จได้เอง ดังนั้น การที่ กฟภ. เป็นผู้ออกแบบหรือกำหนดวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในองค์การ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับประเภทองค์การและเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การปฏิบัติงานในเชิงธุรกิจ จึงทำให้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน เพราะเป็นการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ได้มาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกหรือพนักงานในองค์การอย่างทั่วถึงนั่นเอง

ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าจากแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2547: 192) ซึ่งได้อธิบายบรรยากาศไว้ว่า คือกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้โดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาในการทำงาน นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2547: 197-198) ได้อธิบายแบบจำลองของบรรยากาศว่า แบบจำลองของบรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยที่สอดคล้องระหว่างปัจจัยทางระบบขององค์การและปัจจัยทางความมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศขององค์การเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่างเช่น ปัจจัยที่เกิดมาจากพฤติกรรมของกลุ่มพนักงานและความต้องการของพนักงานในขณะนั้น อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีความเห็นว่าสาเหตุที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน อาจเป็นเพราะพนักงานยังคงปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เหมือนเดิม

นอกจากนี้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของชงชัย สันติวงษ์ (2539: 246-247) ที่อธิบายว่าแนวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างของการบริหาร จะต้องพิจารณาการเพิ่มหรือลดบทบาทหน้าที่เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง ในด้านกระบวนการในการทำงานต้องพิจารณาว่ามีการคิดระบบใหม่ ๆ มา ใช้หรือไม่ และในด้านบุคลากรจะต้องมีการสำรวจความพร้อมและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงใน เรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าระดับของการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 1 คือการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่างถึงแม้ในการ เปลี่ยนแปลงในขั้นแรกจะเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างองค์การ แต่ผู้ศึกษาเห็นว่า สาเหตุที่ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน เนื่องจาก การจัด โครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชลธิศ ชีระวุฒิ (2547: 177) ที่ อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะต้องตอบสนองเรื่อง การแบ่งงาน การมอบหมาย งาน การกระจายการตัดสินใจในการทำงาน การแบ่งหน่วยในการปฏิบัติงานจัดให้เล็กลงแต่ต้องตัว มากขึ้น ทั้งหมดนี้ เพื่อให้้องค์การโดยรวมมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ผลของการศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ พนักงาน อาจกล่าวได้ว่า การจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการปรับโครงสร้างของ กฟภ. ตามความคิดเห็นของพนักงานแล้ว เห็นว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของพนักงานตาม วัฒนธรรมใหม่

ส่วนในด้านปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2547: 245) ได้อธิบายความสำคัญของการ ติดต่อสื่อสารในองค์การว่า การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารองค์การได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจาก พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่น ๆ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ทั้งนี้ยัง ใช้การ ติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของ องค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่าสาเหตุที่ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อการ ปรับตัวของพนักงานมีสาเหตุมาจากการรับรู้ของตัวพนักงานเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ดิยาวัว (2546: 273-274) ที่อธิบายไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการรับและแปลความหมายของ ข้อมูลที่อยู่รอบ ๆ ตัวการรับรู้ไม่ได้หมายความว่ารับรู้ทั้งหมด แต่ผู้รับรู้อาจเลือกข้อมูลบางอย่างที่ ตนเองสนใจ เมื่อรับรู้แล้วก็นำเอามากลั่นกรองเพื่อใช้ในการตัดสินใจ มีข้อมูลบางอย่างนำมา พิจารณาและข้อมูลบางอย่างละเลยไม่สนใจ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่าแม้้องค์การมีการ ติดต่อสื่อสารที่ดีเพียงใด หากพนักงานไม่รับรู้และไม่ให้ความสนใจหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่าง

จากองค์การก็จะทำให้พนักงานยังคงมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบเดิม ดังนั้น ผลของศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่า ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่นั้น ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการปรับตัวได้ เพราะสาเหตุมาจากการรับรู้ของตัวพนักงานของ กฟภ. เองเป็นสำคัญ

และสำหรับปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 145) อธิบายว่า นโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ซึ่งกำหนดทิศทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจากแนวคิดของพะยอม วงศ์สารศรี (2545: 26-27) ที่อธิบายลักษณะของนโยบายไว้ว่านโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้และจะต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่า มีสาเหตุมาจากการที่นโยบายเปรียบเสมือนการวางกรอบแนวทางที่ชัดเจนให้กับผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการดำเนินงานในเรื่องอื่น ๆ ทั่วไปของ กฟภ. โดยไม่เน้นเรื่องการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ จึงทำให้ความชัดเจนของนโยบาย กฟภ. ไม่ส่งผลต่อการปรับตัวของพนักงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้วพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการรับรู้ของพนักงาน

1.1 การให้ความรู้แก่พนักงาน จากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่า องค์การควรจัดอบรมหรือประชุมชี้แจงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานที่ถูกต้อง และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการสำรวจความพร้อม ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและเติมช่องว่างด้วยการพัฒนา และให้ความรู้แก่พนักงานซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มและให้ความรู้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

1.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร องค์การควรจัดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์การอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบการสื่อสารสองทาง ทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และการสื่อสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบน ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ตลอดจนควรให้ความรู้เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ รวมถึงการแจ้งสถานการณ์ความก้าวหน้าขององค์การ เช่น การทำบันทึกแจ้งให้ทราบ การแจ้งข่าวสารผ่านป้ายประกาศ การออกเสียงตามสาย หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ ของ กฟภ. และการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารควรสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ทุกครั้งที่มีการประชุมประจำเดือน หรือการประชุมระดับแผนก ทั้งนี้ ภายในองค์การควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานโดยตรง จึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การและพนักงานมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

2. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการศึกษา พนักงานมีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ดังนั้นองค์การจึงควรดำเนินการดังนี้

1) ควรจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเพียงพอแก่การใช้งาน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการให้บริการแก่ลูกค้ามีความสะดวกรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าได้ ตามแนวทางการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ในด้านการให้บริการที่ดีและการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า

2) ควรจัดสภาพแวดล้อมหรือสร้าง “บรรยากาศองค์การ” ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การจัดทำจดหมายข่าว ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และที่สำคัญควรสร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน กล่าวคือ ในการทำงานควรยึดระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ในด้านการปฏิบัติงานควรยึดกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์และกติกามากกว่าการยึดถือตนเป็นอิสระและไม่ยอมอยู่ในกรอบด้านการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การ ควรมีความเข้มงวด เคร่งครัดมากกว่าการประนีประนอมและการประเมิณผลการปฏิบัติงาน องค์การควรยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์วินิจฉัยมากกว่าการยึดถือการเอาใจผู้ที่มีอำนาจสูง จึงจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจและทราบว่า ต้องปฏิบัติตนอย่างไร หากองค์การมีจุดยืนที่แน่วแน่ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่อย่างเข้มงวดและจริงจัง

2.2 ด้านผู้บริหาร

1) ด้านกระบวนการบริหาร จากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารอาจมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่า หากผู้บริหารมีกระบวนการบริหารที่เหมาะสมโดยนำรางวัลและผลตอบแทนมาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน หรือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ผลงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน ก่อนว่าพฤติกรรมที่ต้องการตามวัฒนธรรมใหม่คืออย่างไร อะไรบ้างที่จะทำให้เกิดผลดีแก่พนักงาน กล่าวคือ พนักงานจะต้องทราบว่าเขาควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร และเขาจะได้รับรางวัลตอบแทนก็ต่อเมื่อได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นไปตามองค์การต้องการได้อย่างเหมาะสม

2) **ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นจริงจัง และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานดำเนินการตาม

3) **ผู้บริหารควรปรับปรุงรูปแบบและวิธีการบริหารงาน** เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ เช่น การลดขั้นตอนในการทำงาน การกระจายอำนาจทางการบริหาร เป็นต้น

4) **ผู้บริหารควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กร** ขององค์กรหรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ หรือที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน มาใช้ในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) **องค์กรควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน** ภายใต้วัฒนธรรมใหม่อย่างจริงจังและเป็นระบบ ซึ่งจากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่า ผู้บริหารขาดความจริงจังในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในขณะที่พนักงานก็ไม่ได้ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่ยอมรับปรับตัว และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งยังมีการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ

6) **การส่งเสริมให้มีความเป็นทีม** จากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่า องค์กรควรมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการส่งเสริมให้มีความเป็นทีม ซึ่งพบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานตามกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบตาม Job Description จึงทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะของต่างคนต่างทำ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน จากข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ที่พบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน ปัจจัยแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญดังนี้

1) **ปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน** ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ในการอธิบายความผันแปรของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

(1) การปรับทัศนคติของพนักงาน ด้วยการเรียนรู้ในระดับรากหญ้าของผู้บริหารโดยกระบวนการ 360 องศา เพื่อเป็นการให้เกิดคติในความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจและเห็นความสำคัญของเขา จากการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งหากพนักงานคนใดมีมุมมองที่ต่างออกไป ผู้บริหารจึงควรอธิบายและเน้นย้ำให้เห็นถึงเป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนแห่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) การสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ในการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะคนที่มีขวัญและกำลังใจจะเต็มใจที่จะทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และจะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความพึงพอใจหรือไม่พอใจในงาน ผู้บริหารจึงควรวัดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ก. การวัดขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีที่ง่ายที่สุดคือการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ด้วยบรรยากาศของความเป็นกันเอง หรือใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่องาน

ข. วิธีสร้างขวัญและกำลังใจ

ก) การให้ค่าตอบแทนเป็นที่เปี่ยมแรงงูใจหรือให้ค่าตอบแทนของความสามารถ ความตั้งใจในการทำงาน

ข) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อลดความขัดแย้งต่าง ๆ เพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

ค) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นมากกว่าการบริหารงานที่มีการขึ้นามากเกินไป

ง) การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนอันดับเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ให้กับพนักงานที่มีการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยด้านแรงงูใจ เป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามคือ “ความยุติธรรมและความเป็นธรรม” ที่จะช่วยเสริมแรงงูใจขององค์กรซึ่ง กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “ผู้บริหารควรมีธรรมมาภิบาลและความยุติธรรมในการบริหารงาน”

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นผู้บริหารควรศึกษาถึงองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เลือกใช้วิธีจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน ดังนี้

- (1) พนักงานที่จะจูงใจเป็นพนักงานในระดับใด มีความสามารถเพียงใด มีความต้องการอย่างไร และมีทัศนคติในการทำงานอย่างไร
- (2) งานที่รับผิดชอบมีคุณภาพอย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร
- (3) บรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การประสานงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การเป็นอย่างไร

3) ข้อเสนอแนะในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในองค์การ ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

- (1) ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจขึ้นสำหรับเป็นทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ
- (2) ควรเน้นการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- (3) ควรมีการประชุมชี้แจงให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้อย่างทั่วถึง
- (4) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งจะต้องแสดงความมุ่งมั่น เอาใจใส่ต่อการสร้างวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามโดยรอบคอบ
- (5) ควรสร้างพันธกิจหรือกำหนดเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ขององค์การ
- (6) ควรมีการประเมินผลและติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ประกอบด้วย การไฟฟ้าระดับเขต 1 แห่ง การไฟฟ้าระดับจังหวัด 6 แห่ง ดังนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการศึกษารอบต่อไป ควรจะมีการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ที่ครอบคลุมถึงการไฟฟ้าระดับอำเภอ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบว่าการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่โดยภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ทั้งหมดมีการตอบสนองและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการขององค์การต่อไป

2) ควรศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งอาจเก็บข้อมูลเป็นช่วงเวลา เช่น 6 เดือนครั้ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามแนวทางการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่