

Scan

บุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

นายศักดิ์ชัย ประมาณพาณิชย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา

พ.ศ. 2550

Corporate Personality : A Case Study of Ceramic Tile Industry

Mr.Sakchai Pramanpanish

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ บุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก
ชื่อและนามสกุล นายศักดิ์ชัย ประมาณพาณิชย์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

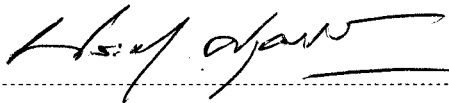
 ประธานกรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)



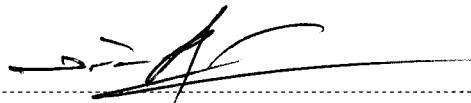
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

 ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ นุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

ผู้วิจัย นายศักดิ์ชัย ประมาณพานิชย์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์

(3) รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบุคลิกภาพองค์การของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก และ 2) ศึกษาปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรที่ปฏิบัติงานในบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิก 6 บริษัท จำนวน 420 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ตเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การและปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และไคสแควร์

ผลการวิจัย พบว่า 1) อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกมีบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีเพศ อายุและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 และ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90) ปัจจัยที่มากที่สุด คือ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) รองลงมาคือ ระบบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) วัฒนธรรมองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63) พฤติกรรมองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) และน้อยสุดคือ โครงสร้างองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานและตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ทุกปัจจัยล้วนส่งผลต่อประเภทของบุคลิกภาพองค์การ

องค์กรควรปรับ ลด สายการบังคับบัญชา ระเบียบ ขั้นตอนให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น จัดแบ่งงานและบุคลากรให้มีความเหมาะสม เพิ่มการมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ อย่างกว้างขวางและเป็นอิสระ เพื่อพร้อมรับการปรับตัวที่ศิษย์ขององค์กร

คำสำคัญ นุคลิกภาพองค์การ อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

Thesis title: Corporate Personality : A Case Study of Ceramic Tile Industry
Researcher: Mr.Sakchai Pramanpanish; **Degree:** Master of Business Administration;
Thesis advisors: (1) Thanachai Yomjinda, Associate Professor; (2) Dr.Prasert Suttiprasit, Associate Professor; (3) Dr.Narongsakdi Thanavibulchai, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study corporate personality of ceramic tile industry; and 2) to study factors affecting corporate personality.

This research was the survey research. The sample consisted of 420 personnel who work in 6 ceramic tile companies. Tool used in the survey was Likert rating scale questionnaires regarding corporate personality and factors affecting corporate personality with reliability level at 0.95. Statistical analysis was percentages, mean, standard deviation, ANOVA and Chi-squares.

The finding indicated that 1) corporate personality of ceramic tile industry was Bureaucratic type ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.69). The personnel who had different education level and current position of working level had no different opinions. The personnel who had different gender, age and working period had no different opinions at the 0.05 statistical level of significance; and 2) Factors affecting corporate personality was at the high level ($\bar{x} = 3.64$, S.D. = 0.90). They were ranked from the highest to the lowest level as follows: goal and strategy ($\bar{x} = 4.01$), system ($\bar{x} = 3.76$), corporate culture ($\bar{x} = 3.63$), corporate behavior ($\bar{x} = 3.40$) and corporate structure ($\bar{x} = 3.38$). The personnel who had different gender, age, working period and current position of working level had no different opinions. The personnel who had different education level had no different opinions at the 0.05 statistical level of significance. All factors affecting corporate personality.

The corporate should decrease the chain of command, formalization and process to be flexible and share work and personnel appropriately. It should increase participation and delegation widely and freely in order to have good corporate adaptation.

Keywords: Corporate Personality, Ceramic Tile Industry

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาการวิจัยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ความรู้
จาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ
สุทธิประสิทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เป็นอย่างดี
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน

ศักดิ์ชัย ประมาณพานิชย์

กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพบุคคล	11
แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์กร	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	87
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
การวิเคราะห์ข้อมูล	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	94
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากร	97
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน	112

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	131
สรุปการวิจัย	132
อภิปรายผล	142
ข้อเสนอแนะ	146
บรรณานุกรม	153
ภาคผนวก	158
ก ข้อมูลอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก	159
จ แบบสอบถาม	175
ประวัติผู้วิจัย	181

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบของค์การแบบจักรกลกับของค์การแบบมีชีวิต..... 34
ตารางที่ 2.2	กรอบความคิดของปีเตอร์และวอเทอร์แมน..... 57
ตารางที่ 2.3	ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Corporate Personality to Triangle of Trust)..... 85
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในองค์กร ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน..... 94
ตารางที่ 4.2	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพของค์การ... 97
ตารางที่ 4.3	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพ ของค์การด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ของค์การ..... 98
ตารางที่ 4.4	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพ ของค์การด้านโครงสร้างของค์การ..... 99
ตารางที่ 4.5	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพ ของค์การด้านระบบ..... 100
ตารางที่ 4.6	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพ ของค์การด้านพฤติกรรมของค์การ..... 101
ตารางที่ 4.7	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพ ของค์การด้านวัฒนธรรมของค์การ..... 102
ตารางที่ 4.8	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อบุคลิกภาพของค์การ..... 103
ตารางที่ 4.9	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพของค์การ ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์..... 104
ตารางที่ 4.10	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพของค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ..... 105
ตารางที่ 4.11	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพของค์การ ประเภทราชการ..... 106
ตารางที่ 4.12	วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพของค์การ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ..... 107

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง	108
ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นตามลักษณะบุคลิกภาพองค์การ เรียงตามค่าเฉลี่ยสูงสุด 10 ลำดับแรก	109
ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นระหว่างบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการกับบุคลิกภาพ องค์การประเภทอื่น	111
ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ	112
ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม อายุ	113
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การด้านระบบ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่	113
ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา	114
ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	115
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ องค์การ ด้านระบบ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	115
ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน	116
ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ	117
ตารางที่ 4.24 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม อายุ	118
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่	119

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่	119
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่	120
ตารางที่ 4.28 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา	121
ตารางที่ 4.29 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	122
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	123
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	123
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่	124
ตารางที่ 4.33 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ตำแหน่งที่ทํานําดังในปัจจุบัน	125
ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับ บุคลิกภาพองค์การ	126
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กับบุคลิกภาพองค์การ	128
ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ รายชื่อ	129

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพบุคคล.....	15
ภาพที่ 2.2 แบบจำลอง และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์กร.....	19
ภาพที่ 2.3 บุคลิกของบริษัทคือคำบรรยายภายนอกและภายในของบริษัท.....	21
ภาพที่ 2.4 จุดเด่นของกิจการ และความสัมพันธ์กับภาพพจน์ของกิจการ.....	24
ภาพที่ 2.5 ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์กร.....	25
ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการทำงานของระบบ.....	39
ภาพที่ 2.7 ขอบเขตและมิติของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร.....	44
ภาพที่ 2.8 แบบจำลองพฤติกรรมองค์กร.....	45
ภาพที่ 2.9 วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures).....	64
ภาพที่ 2.10 วัฒนธรรมองค์กร Quinn.....	68
ภาพที่ 2.11 หลักแห่งความเชื่อมั่น.....	75
ภาพที่ 2.12 บุคลิกภาพองค์กร.....	78
ภาพที่ 2.13 บุคลิกภาพองค์กร 5 ประเภท.....	84

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์ที่ภาวะเศรษฐกิจกำลังมีปัญหา ทำให้หลายองค์กรจำเป็นต้องทบทวน และปรับปรุงแนวทาง แผนงานการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถฝ่าวิกฤตปัญหาเศรษฐกิจที่เผชิญอยู่ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ภายใต้สถานการณ์ที่ผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ องค์กรที่อยู่รอดและสร้างความเป็น ผู้นำในยุคธุรกิจที่ถดถอยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบความสามารถที่แท้จริงขององค์กร ถึงความสามารถที่ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งนี้เพราะ ที่ผ่านมา หลายองค์กรสร้างความได้เปรียบเฉพาะทางการเงิน หมายถึงการมีเงินลงทุนที่มากกว่าในการสร้างความ ได้เปรียบเพียงอย่างเดียว เมื่อสภาพการเงินของระบบหดตัวลง จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการที่ จะลงทุน ดังนั้นหลายองค์กรจึงพยายามค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านอื่นๆ นอกเหนือจาก ความได้เปรียบด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ค้นพบจะยังคงสร้างความ ได้เปรียบ ได้ระยะเวลาหนึ่ง เมื่อองค์กรอื่นสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ทัน ทำให้หลายองค์กรใน ปัจจุบันพยายามดำเนินธุรกิจ ในสภาวะผันผวนนี้ด้วยความไม่ประมาท และสร้างวัฒนธรรมที่มีแนว นวัตกรรมในการปรับปรุงตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องด้วยการถ่ายทอดคุณค่า ประสบการณ์ของ องค์กร เกิดเป็นบรรยากาศของการทำงานในองค์กร ตลอดจนการสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ และ สร้างสรรค์นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรที่พร้อมจะต่อสู้ในการแข่งขันอย่างเต็มรูปแบบ

ดังนั้น การตรวจสอบความพร้อมขององค์กร เพื่อที่จะให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะ แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงมีความสำคัญ และพร้อมที่จะปรับสภาพ (Adaptation) เพื่อให้สอดคล้องต่อสภาวะการแข่งขัน (Competitive Environment) และยังคงความสามารถในการ แข่งขัน (Competitiveness)

การตรวจสอบสภาพขององค์กรนั้น เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผน (Planning) การจัด โครงสร้างองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และส่งผลต่อการแสดงออกขององค์กร ว่ามีบุคลิกภาพของค์การ แบบใด เช่นเดียวกับการศึกษาถึงบุคลิกภาพของบุคคล ที่เป็นการศึกษาเพื่อค้นหา ความคิด ความเชื่อ

การรับรู้ทัศนคติของบุคคล ที่ผ่านการเรียนรู้จากสภาพสังคม ความเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลนั้นมีมุมมอง ความคิด ความเชื่อแตกต่างกันไป และแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือ บุคลิกภาพบุคคล นั้นเอง ดังนั้นการศึกษานักศึกษาบุคลิกภาพองค์การ จึงเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาความคิด ความเชื่อ การรับรู้ ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความคิดของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เกี่ยวกับลักษณะ รูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กร อันสะท้อนให้เห็นถึงสภาพขององค์กรเป็นเช่นไร เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขในจุดที่บกพร่อง ให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมขององค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การที่มี เช่น หากองค์กรใดมีจุดมุ่งหมายสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา (Vision) การกำหนดสถานะในการดำเนินงาน (กลยุทธ์ โครงสร้าง และความรู้ความสามารถของบุคลากร) ให้สอดคล้อง (Consensus) และเหมาะสม (Fit) เพื่อแสดงออกถึงว่าเป็น บุคลิกภาพขององค์การที่มีความรู้ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุตสาหกรรมเซรามิก เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในบรรดาอุตสาหกรรมที่เก่าแก่ในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2512 โรงงานกระเบื้องเซรามิกเริ่มผลิตกระเบื้องเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยเป็นกระบวนการผลิตอาศัยเทคโนโลยีอย่างง่ายและแรงงานราคาถูก โรงงานเหล่านี้ผลิตกระเบื้องหลายแบบ เช่น กระเบื้องธรรมดา กระเบื้องชนิดเคลือบที่ไม่ใช่เซรามิก กระเบื้องเซรามิกที่ไม่เคลือบแวว กระเบื้องเซรามิกที่เคลือบแวว และกระเบื้องโมเสก รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทในด้านส่งเสริมอุตสาหกรรม ถึงช่วงกลางในปี พ.ศ. 2535 หลายประเทศเริ่มมองอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกว่าเป็น โอกาสของการส่งออก ผู้ผลิตจึงพยายามสร้างจุดแข็งในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกของตนเองโดยการนำเทคโนโลยี การผลิตแบบประเทศอิตาลีมาปรับปรุงยกระดับเทคนิคการผลิตแบบที่ใช้อยู่เดิม ๆ (นิพนธ์ ศรีเปารยะ 2549-05-23)

ในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และยังมีปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก (ด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรม ประชากร) ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก เพื่อให้สามารถยังคงความสามารถทางการแข่งขันได้ต่อไป การกำหนดทิศทางอนาคตขององค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการกำหนดความสัมพันธ์ส่วนต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งในส่วนของการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบในองค์กร พฤติกรรมในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ เหล่านี้จะแสดงให้เห็น โดยผ่านความคิด ความเชื่อ การรับรู้ของบุคลากรในองค์กร ภายใต้หลักแห่งความเชื่อมั่น (Eli Sopow, 2007) ประกอบด้วย อำนาจบังคับบัญชา ความพร้อมรับการตรวจสอบ ความรับผิดชอบ ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของ

บุคลากรในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพองค์การว่ามีบุคลิกภาพลักษณะแบบใด การจะกำหนดทิศทางอนาคตขององค์การก็จะสร้างและปรับความสัมพันธ์ในส่วนต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมต่อไป

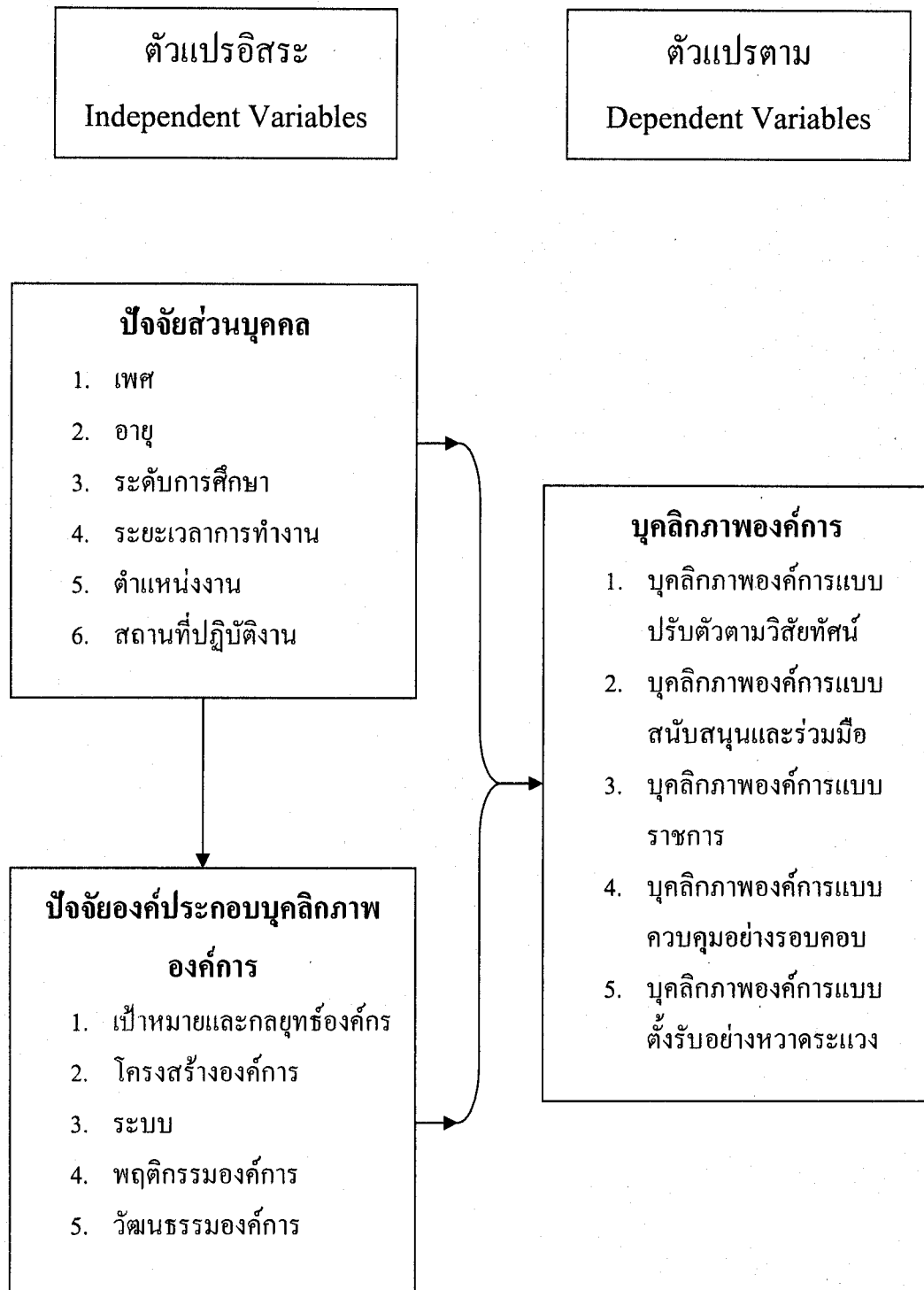
ดังนั้น การตรวจสอบเพื่อค้นหาบุคลิกภาพองค์การของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก เพื่อให้ทราบว่า อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกนั้น มีบุคลิกภาพขององค์การเป็นเช่นไร มีลักษณะที่สอดคล้องกันหรือไม่กับการกำหนดทิศทางขององค์การ และมีปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การใดบ้าง เพื่อให้มีการปรับปรุง ชี้แจง เพื่อสร้างบุคลิกภาพองค์การที่ดีแก่องค์กร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษา บุคลิกภาพองค์การของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก
- 2.2 เพื่อศึกษา ปัจจัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพองค์การของกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ของบุคลากรในระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ในการวิจัยพิจารณาจากตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงาน และตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ประกอบด้วย เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบพฤติกรรมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อศึกษาถึงประเภทของบุคลิกภาพองค์การ (Eli Sopow, Ph.D., 2007 และ Richard L. Daft, 2002) โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน
- 4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน
- 4.3 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพองค์การ

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ด้านเนื้อหา (Content)

เพื่อให้ทราบถึงบุคลิกภาพองค์การ ที่มีการบ่งบอกถึง ว่าองค์กรนั้นในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกมีความพร้อมและแสดงออกถึงบุคลิกภาพองค์การเป็นแบบใด

5.2 ด้านประชากร (Populations)

การวิจัยนี้ ประชากรที่ศึกษาเป็น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่พนักงานในระดับต่างๆ ของโรงงานผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิก จำนวน 420 คน อันประกอบด้วย

บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิกอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) (TGCI)

บริษัท สหโมเสกอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) (UMI)

บริษัท โรแยล ซีรามิก อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) (RCI)

บริษัท ไดนาสตี เซรามิก จำกัด (มหาชน) (DCC)

บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด (TCC)

บริษัท โสสุโก้ เซรามิก จำกัด

5.3 ด้านตัวแปร (Variables)

5.3.1 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)* ปัจจัยส่วนบุคคล ที่จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน สถานที่ปฏิบัติงาน (บุคลากร ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง พนักงาน ของบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิก)

5.3.2 *ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)* ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ที่ประกอบด้วย เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

5.3.3 *ตัวแปรตาม (Dependent Variables)* ลักษณะรูปแบบของบุคลิกภาพองค์การ 5 ประเภท คือ

- 1) คุณลักษณะองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์
- 2) คุณลักษณะองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ
- 3) คุณลักษณะองค์การประเภทราชการ
- 4) คุณลักษณะองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ
- 5) คุณลักษณะองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

5.4 ด้านเวลา (Timing)

เริ่ม ส่งแบบสอบถามและจัดเก็บแบบสอบถาม ประเมินผลและนำเสนอ ภายในระยะเวลาประมาณ 4 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **องค์กร** ในที่นี้หมายถึง บริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกที่มีกำลังการผลิตและการตลาดครอบคลุมในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

6.2 **บุคลากร** ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารระดับต่างๆ เจ้าหน้าที่พนักงาน ปฏิบัติงานในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

6.3 **ปัจจัยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การ** หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายใต้การรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ประกอบด้วย

6.3.1 **เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ** หมายถึง การกำหนดหรือคาดหวังความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการกำหนดหรือวางเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (Vision) ซึ่งหมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จขององค์กรในอนาคต พันธกิจ หมายถึง การวางแผนในการดำเนินงานให้สำเร็จ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

6.3.2 **โครงสร้างองค์การ** หมายถึง การกำหนดและการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และหรือหน่วยธุรกิจ ซึ่งความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Designing Organizational Structure) ความรับผิดชอบด้านต่างๆ ตามวิสัยทัศน์/พันธกิจขององค์กร หากโครงสร้างการบริหารองค์การที่ดำเนินการอยู่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างใหม่

เพื่อให้เกิดความเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพิ่มผลผลิต และบรรลุเป้าหมายในที่สุด

6.3.3 ระบบ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงาน ในทุกๆ เรื่อง ตามเป้าหมายที่วางไว้ กลุ่มขององค์ประกอบที่ทำงานร่วมกัน สัมพันธ์กันทั้งตัวมันเอง และสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วน ที่เกี่ยวข้องการกระทำ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งในระบบของงานจะต้อง มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันของขั้นตอนการทำงานช่วงต่อไป มีการวางระบบควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผลของงานในแต่ละขั้นตอนก่อนส่งมอบ นำข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับในจัด วางแผนระบบต่อไป และรวมถึงระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง ในขั้นตอนการทำงาน

6.3.4 พฤติกรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ที่แสดงออก โดยผ่านกระบวนการด้านการรับรู้ การเรียนรู้ แรงจูงใจ การสื่อสาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร นโยบาย ความเครียด ทำให้เกิดรูปแบบเฉพาะซึ่งพฤติกรรมอาจมีการพัฒนาขึ้น เรียกว่า “บุคลิกภาพ” เฉพาะอย่าง โดยมีผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์กรนั้นๆ อันส่งผลต่อ สภาพของการดำเนินงานในด้านของ ผลผลิต (Productivity) การขาดงาน (Absenteeism) การออกจากงาน (Turnover) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction)

6.3.5 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความเชื่อ การปฏิบัติที่มีการดำเนินมา ในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิก และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรต่อไป และจากแบบแผน ประเพณีปฏิบัติ ต่างๆ ขององค์กร

6.4 หลักแห่งความเชื่อมั่น (Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ในการทำงาน ซึ่งส่งผลสะท้อนและแสดงออกให้เห็นถึงบุคลิกภาพองค์กร อันประกอบด้วย

6.4.1 อำนาจการบังคับบัญชา (Authority) เป็นอำนาจที่ถูกต้องในทางปฏิบัติ ในการออกคำสั่งบังคับบัญชา การตัดสินใจ โดยการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน มีการกระจาย อำนาจให้กับผู้อื่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการรวบรวมทรัพยากรตามความจำเป็น สร้างความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวังได้ มีการสร้างความคุ้มครองความไว้วางใจ สามารถที่จะให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษ สามารถที่จะ ช่วยเหลือและปราศจากความรู้สึกเบื่อหน่าย

6.4.2 ความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) ซึ่งองค์กรมีความจำเป็น ต้องมีการรายงานการทำงานย้อนหลัง มีความชัดเจนในการวัดความสำเร็จ โดยบุคลากรมีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน มีการติดตามผลงานอย่างรวดเร็ว ตามรูปแบบที่มีคุณภาพ มีความยืดหยุ่น มีระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลชัดเจน ในการตัดสินใจ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดกว้างในการนำเสนอการตัดสินใจ

6.4.3 ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานต้องมีความรู้ เกี่ยวกับหน้าที่ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการฝึกฝนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ และความถูกต้องในการติดต่อสื่อสาร จนสามารถคาดการณ์ได้ถูกต้องเป็นที่ไว้วางใจ มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน โดยเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กร และให้ความช่วยเหลือต่อองค์กรได้

6.4.4 การติดต่อสื่อสาร (Communications) การติดต่อสื่อสารต้องมีประโยชน์ มีคุณค่า มีการแลกเปลี่ยนในวัตถุประสงค์ซึ่งกันและกัน มีความต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ และความเคารพต่อกัน ทุกคนมีส่วนร่วม และกระทำโดยเปิดเผยไม่มีการปิดกั้นในสาระสำคัญ ตรงประเด็น ด้วยความจริงใจ ในการทำงานร่วมกัน

6.4.5 ความสัมพันธ์ (Connectivity) โดยเปิดโอกาสให้ศึกษาซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน ขอมรับการประเมินคุณค่า ไม่มีการสร้างเครือข่าย มีการสร้างสื่อต่างๆ ในการติดต่อ สื่อสาร ในการทำงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในทุกๆ ด้าน และเปิดกว้างในการบริหาร ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

6.4.6 ความร่วมมือ (Cooperation) ในด้านความร่วมมือต้องรู้ว่าเรากำลังทำอะไร และคนอื่นกำลังทำอะไร เพื่อเชื่อมโยงจุดอ่อนของทีมงาน ซึ่งต้องยอมรับอารมณ์ของผู้อื่น ให้ความไว้วางใจผู้อื่น รับฟังผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พบปะพูดคุยและติดต่อสื่อสาร และมีความ ยุติธรรมในองค์กร

6.5 บุคลิกภาพองค์กร (Corporate Personality) หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ของแต่ละองค์กรที่แสดงออกโดยพฤติกรรมของบุคลากรนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ ตามลักษณะของแบบแผนความคิดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบ พฤติกรรม การทำงานของบุคลากรภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ทั้งหมดที่เป็นองค์ประกอบ ซึ่ง แสดงออกโดยผ่านหลักแห่งความเชื่อมั่น ที่เป็นตัวกำหนด ลักษณะเฉพาะขององค์กร ในการปรับตัว กับสิ่งแวดล้อม และมีลักษณะเฉพาะขององค์กรในการที่จะปรับตัว เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างยั่งยืน ซึ่งบุคลิกภาพองค์กร โดยจำแนกบุคลิกภาพองค์กร เป็น 5 ประเภท คือ

6.5.1 บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการรับรู้และจัดการต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสัมพันธ์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยมีการมอบหมายอำนาจ บังคับบัญชาให้บุคลากรอย่างชัดเจนในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ บุคลากรมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ได้รับ ปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพร้อมแสดงความรับผิดชอบจากผลการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติงานนั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดแก่องค์กร บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ ข้อมูลต่อกัน ปรึกษาร่วมกันเป็นทีม ก่อให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สัมพันธ์ต่อวิสัยทัศน์ ขององค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือทางการแข่งขันที่ เปลี่ยนแปลง ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

6.5.2 บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ (Collaborative-Supportive Organizational Personality) เป็นบุคลิกภาพองค์การประเภทที่มุ่งเน้นให้บุคลากร มีความรับผิดชอบต่องานและแสดงความรับผิดชอบจากการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ภายใต้กรอบ การตัดสินใจ บังคับบัญชาของผู้บริหารที่กำหนดไว้ เป็นการสื่อสารทางเดียว ขาดการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ผู้บริหารที่มุ่งเน้นเรื่องการวัดผลของการบรรลุถึงเป้าหมายของงาน มากกว่า ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นไปเพื่อให้บรรลุผล ตามเป้าหมาย

6.5.3 บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ (Bureaucracy Organizational Personality) เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มีการกระจายอำนาจตามสายการบังคับบัญชา โดยมุ่งเน้น ให้บุคลากรต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานนั้น ทั้งนี้ศูนย์กลางของอำนาจบังคับบัญชายังคงอยู่กับ ในส่วนของผู้บริหารระดับสูง บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การสื่อสาร ภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับชั้นสายงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และความร่วมมืออยู่ในวงจำกัด

6.5.4 บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ (Cautious-Controlling Organizational Personality) เป็นบุคลิกภาพองค์การที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและรายได้ของ องค์กร โดยใช้การวางระบบและการตรวจสอบในการควบคุมการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีการ กำหนดแผนงาน แผนการปฏิบัติงานที่ผ่านการปฏิบัติและยอมรับในแผนงานนั้นดีแล้ว บุคลากร ปฏิบัติตามแผนงานนั้น แล้วใช้การควบคุม ตรวจสอบเพื่อให้ได้ผลตามแบบเดิม โดยมุ่งเน้นการ ตรวจสอบและการรับผิดชอบของบุคลากรเป็นสำคัญ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรม การติดต่อสื่อสารเป็นทิศทางเดียว ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม องค์กรขาดทักษะ

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วย ส่งผลต่อความร่วมมือกันของบุคลากรภายในองค์กร โดยจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรถึงเห็นถึงผลประโยชน์ หรือถูกบังคับเท่านั้น

6.5.5 บุคลิกภาพองค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง (*Suspicious-Defensive Organizational Personality*) เป็นบุคลิกภาพองค์กรประเภทที่รวมศูนย์อำนาจบังคับบัญชาอยู่เฉพาะฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นผู้สั่งการ บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติตามเท่านั้น พยายามปกป้องและรักษาความคิดดั้งเดิมขององค์กร โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวทางอื่นๆ ไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมในองค์กร การควบคุมให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่ และลำดับการรายงานตามชั้นการบังคับบัญชา บุคลากรขาดความกระตือรือร้นต่อความรับผิดชอบต่องานเท่าที่ควรจะเป็น ไม่มีความชัดเจนในการควบคุมตรวจสอบ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีน้อย เป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 7.1 ทำให้ทราบว่า บุคลิกภาพองค์กร ของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิค เป็นเช่นไร
- 7.2 ทำให้ทราบว่า มีปัจจัยตัวแปรใด ที่มีผลต่อบุคลิกภาพองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกนี้ เป็นการมุ่งศึกษาเพื่อหาปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ และบุคลิกภาพองค์การ ของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ว่ามีบุคลิกภาพเช่นไร โดยศึกษาด้านแนวคิดและเนื้อหาที่เกี่ยวกับ บุคลิกภาพบุคคล บุคลิกภาพองค์การ ความสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์การ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจาก ตำรา บทความ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยอื่นๆ ประกอบ ซึ่งมีเนื้อหาและแนวความคิด ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพบุคคล
2. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ
 - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
 - 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพบุคคล

เรามักคุ้นเคยกับคำถามแบบนี้บ่อย ๆ เช่น ทำไมคนบางคนมีลักษณะสุภาพเรียบร้อย นุ่มนวล น่ารักและน่าคบหาสมาคม ในขณะที่บางคนดูเป็นคนแข็งกร้าว ก้าวร้าว ไม่มีคนอยาก ใกล้ชิดคบหา หรือร่วมงานด้วย หรือทำไมเมื่อมอบงานให้บางคนทำก็สามารมั่นใจได้ว่า ผลงาน ที่ออกมาจะมีคุณภาพดี ในขณะที่บางคนอาจให้ผลงานที่ตรงกันข้าม เป็นต้น ท่าทางท่วงทีและ การกระทำของบุคคลจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงบุคลิกภาพของผู้นั้น บุคลิกภาพเป็นผลรวมที่เกิดจาก อิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยเหล่านี้ ทำให้บุคลิกภาพของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือเกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลขึ้น ส่งผลให้ พฤติกรรมของแต่ละคนในองค์การแสดงออกแตกต่างกัน กระทบต่อภาวะการทำงานและ ความสำเร็จขององค์การ

ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Persona (Per+Sonare) ซึ่งหมายถึง Mask ที่แปลว่า หน้ากากที่ตัวละครใช้สวมใส่ในการเล่นเป็นบทบาทแตกต่างกันไปตามที่ได้รับ คำว่า “บุคลิกภาพ” (personality) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่บ่งบอกความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กันดังต่อไปนี้

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) (Mowen and Minor.1998:202) บิดาของกลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ และเป็นผู้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เรียกว่า “ทฤษฎีจิตวิเคราะห์เกี่ยวกับบุคลิกภาพ” (psychoanalytic theory of personality) ขึ้น ซึ่งนับว่ามีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ ฟรอยด์ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ว่า เป็นผลเกิดมาจากความพยายามระหว่างแรงขับอันเกิดจากภายในร่างกาย (Inner physiological drivers) ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น ความหิว อารมณ์เพศ และความก้าวร้าว เป็นต้น กับความกดดันทางสังคม (social pressure) ที่เป็นตัวคอยขัดขวาง เพื่อให้บุคคลประพฤติปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และศีลธรรมจรรยาที่พึงงาม

อลพอร์ต (Allport 1955) บุคลิกภาพ หมายถึง การจัดและรวบรวมเกี่ยวกับระบบทางร่างกายและจิตใจภายในตัวของแต่ละบุคคล แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ยังผลให้แต่ละคนมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ไม่ซ้ำแบบใคร

เฮอร์เนส อาร์.ฮิลการ์ด (Hilgard 1962:447) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล และการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งชี้ให้เห็นความเป็นปัจเจกบุคคล ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลักษณะที่ส่งผลสู่การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ความรู้สึกนับถือตนเอง ความสามารถ แรงจูงใจ ปฏิกริยาในการเกิดอารมณ์ และลักษณะนิสัยที่สะสมจากประสบการณ์ชีวิต

ฟิลลิป จี.ซิมบาร์โด และฟลอยด์ แอล.รูช (Zimbardo and Ruch 1980:292) อธิบายว่า บุคลิกภาพ เป็นผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้น ทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอก ที่สังเกตได้ง่ายและพฤติกรรมภายในที่สังเกตได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าว ส่งผลให้บุคคลแสดงออก ต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

ริชาร์ด ซี.บูทซิน และคณะ (Bootzin and others 1991:502) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เป็นลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

Greenberg and Baron (2003: 81) (อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล, 2550:74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ และมีลักษณะค่อนข้างมั่นคงถาวร

ที่บุคคลแสดงออกเกี่ยวกับความคิดและอารมณ์

George and Jones (2005: 39) (อ้างถึงในพิบูลย์ ทีปะปาล, 2550:74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงรูปแบบของวิถีทางต่างๆ ที่ค่อนข้างมั่นคงถาวร ที่บุคคลมีความคิด ความรู้สึก และแสดงพฤติกรรม

Kotler (1997: 181) (อ้างในพิบูลย์ ทีปะปาล, 2550:74) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะของตัวเองซึ่งแตกต่างกัน อันจะนำไปสู่การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในรูปแบบเดียวกันเสมอ

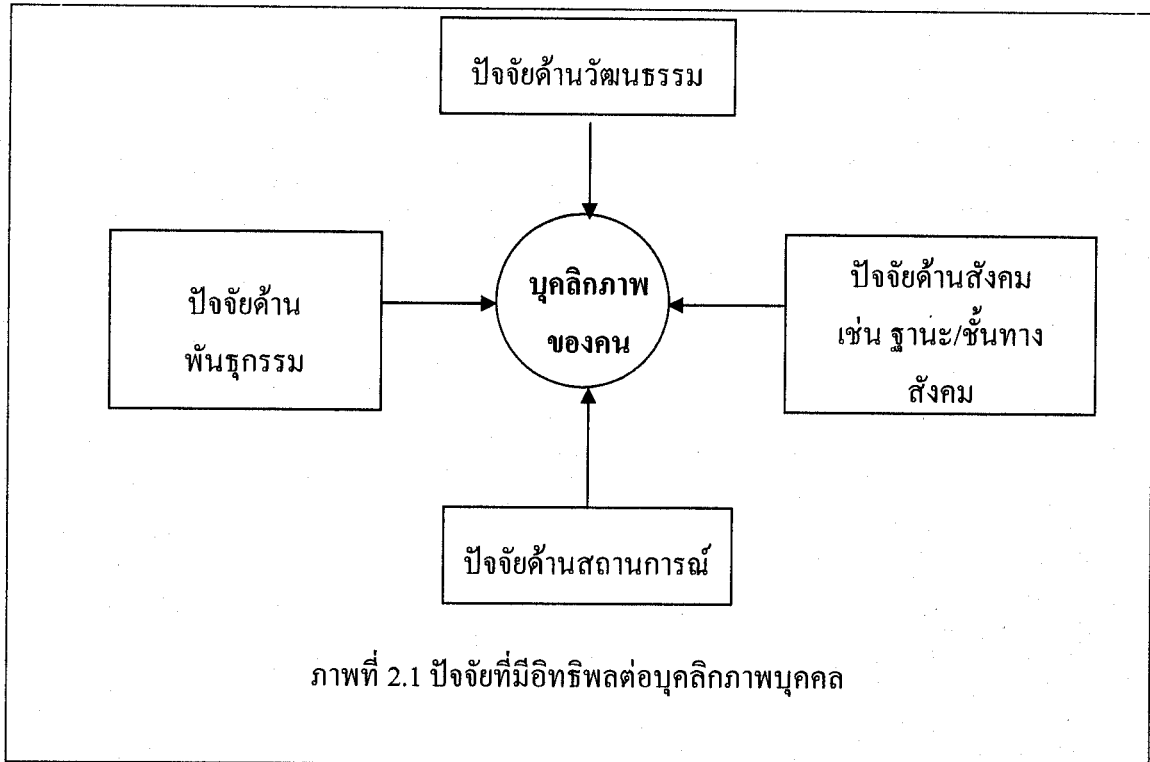
ยุทธนา ธรรมเจริญ (2536: 67-71) ได้กล่าวถึงว่า บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะทุกอย่างที่ทำให้ปัจเจกชนคนใดคนหนึ่งแตกต่างไปจากคนอื่นๆ เป็นลักษณะทุกอย่างเลย ซึ่งหมายถึงคนๆ นั้นมีปฏิกิริยาต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นที่สามารถทำนายได้ บุคลิกภาพนั้น ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการหล่อหลอมมาเป็นระยะยาว ส่วนใหญ่แล้ว บุคลิกภาพพื้นฐานถูกหล่อหลอมในช่วงก่อนอายุ 6 ขวบ เช่น เป็นคนขี้กลัว เป็นคนขี้อาย เป็นคนกล้า แสดงออก เป็นคนพูดจากไพเราะ เป็นคนขยัน สิ่งเหล่านี้จะถูกหล่อหลอมตั้งแต่อายุก่อน 6 ขวบ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลิกภาพขั้นพื้นฐาน (Basic Personality)

อัลซลี แจ่มเจริญ (2530:163) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะส่วนรวมของบุคคลทั้งหมด ที่แสดงออกมาปรากฏให้คนอื่นได้รู้ได้เห็น ซึ่งแตกต่างกันเพราะภาวะสิ่งแวดล้อมที่สร้างตัวบุคคลนั้นแตกต่างกันประการหนึ่ง และพันธุกรรม ที่แต่ละบุคคล ได้มาก็แตกต่างกันไป อีกประการหนึ่ง

รัฐจวน คำวชิรพิทักษ์ (2535 : 347) ได้กล่าวว่า “บุคลิกภาพ” หรือคำภาษาอังกฤษว่า “Personality” นั้นเป็นรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Persona” แปลว่า “หน้ากาก” ซึ่งใช้ในการแสดงละครคลาสสิกของกรีก เมื่อสวมแล้วผู้แสดงก็จะต้องแสดงบทบาทให้ตรงกับบุคลิกภาพของตัวละครแต่ละตัวที่กำหนดให้ ผู้ชมจะชื่นชอบหากว่าผู้แสดงคนใดแสดงได้แนบเนียนตามบทบาท ไม่เคอะเขิน การที่จะแสดงให้ดีเป็นที่ชื่นชอบของคนดูนั้น จะต้องมีการฝึกซ้อม ขัดเกลา และปรุงแต่งให้เหมาะสมกับบทบาท

ดังนั้น บุคลิกภาพ จึงสามารถสรุปได้ว่าเป็นภาพรวมทั้งหมดซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ทำให้บุคลิกภาพแตกต่างกัน (Sources of Personality Differences)



ที่มา: Gibson, et al., (1997:110) พฤติกรรมองค์การ <http://suthep.ricr.ac.th/orgbehave.html>

ปัจจัยตัวแปรสำคัญที่มีส่วนในการหล่อหลอมบุคลิกภาพของบุคคลดังภาพที่ 2.1 นั้น นักจิตวิทยาเชื่อว่ามิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแยกเป็นอิสระจากกัน แต่ทุกปัจจัยมีส่วนเกี่ยวข้อง ในฐานะตัวปรุงแต่งให้บุคลิกภาพของคนเราแตกต่างกัน ปัจจัยทั้งสี่อาจรวมเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ ได้แก่ ด้านพันธุกรรมกับด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งครอบคลุมอีก 4 ปัจจัยที่เหลือ

1. **ปัจจัยด้านพันธุกรรม (Heredity factors)** เป็นลักษณะที่ถ่ายทอดโดยกำเนิดทางสายเลือดจากผู้เป็นบิดามารดา และบรรพบุรุษของบิดามารดามาสู่ลูก ผ่านทางหน่วยพันธุกรรมหรือยีนส์ (Genes) ซึ่งอยู่ในโครโมโซมของมนุษย์ ได้แก่ ลักษณะทางกาย เช่น ความสูง สีผิว รูปร่าง หน้าตา ระดับสติปัญญา ตลอดจนความถนัดบางอย่างที่เกี่ยวกับศิลปะดนตรี เป็นต้น รวมถึงโรคบางชนิด เช่น โรคโลหิตเป็นพิษ เบาหวาน โรคไต เป็นต้น มีความเชื่อว่าพันธุกรรมเป็นตัวกำหนดเพดานสูงสุด (Limit) ที่บุคคลจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกภาพของตนได้ถึงขีดระดับนั้น

2. **ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural factors)** ได้แก่ เรื่องค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และปทัสถาน (Norms) ของสังคม ซึ่งมีอิทธิพลในการพัฒนาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล

3. ปัจจัยด้านสังคม (Social factors) ที่สำคัญได้แก่ การอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว การนับถือศาสนา การเข้าร่วมกิจกรรมหรือเป็นสมาชิกขององค์กรหรือกลุ่มต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น ชมรมสโมสรเพื่อนันทนาการ กลุ่มเล่นกีฬา กลุ่มบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อสังคม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนหล่อหลอม กล่อมเกลานบุคลิกภาพทั้งสิ้น

4. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational factors) เช่น มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ก้าวหน้าสูงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้บทบาทที่รับผิดชอบเปลี่ยนไปส่งผลต่อบุคลิกภาพ หรือ การเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจรุนแรงจนทำให้กิจการต้องล้มละลายหรือตกงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพได้

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าว มีอิทธิพลมากต่อการกำหนด บุคลิกภาพของบุคคลในองค์การจนดูเหมือนว่าเกินความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าไปควบคุมได้ แต่ผู้บริหารไม่อาจปฏิเสธถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านบุคลิกภาพที่มีต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ในที่ทำงาน กล่าวคือ จะไม่สามารถเข้าใจพฤติกรรมที่แท้จริงของพนักงานได้เลย ถ้าขาดความเข้าใจ แนวคิดด้านบุคลิกภาพ ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ (Perception) เจตคติ (Attitudes) การเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation) ดังนั้น ความพยายามทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมโดยภาพรวมของบุคคลจะขาดความสมบูรณ์ถ้าขาดการพูดถึงบุคลิกภาพ

ดังนั้น บุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกมา แสดงให้เห็นในลักษณะของพฤติกรรม และผลสืบเนื่องให้เห็นในลักษณะการรับรู้ (Perception) ทักษะ (Attitudes) ค่านิยม (Value) ภาวะรับการจูงใจ (Motivation) (เทพพนม เมืองแมน: 2529: 6)

มีปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไป (พิบูลย์ ทีปะปาล :2550 :34) คือ ลักษณะทางด้านชีวประวัติของบุคคล (Biographical Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย อายุ (Age) เพศ (Gender) สถานภาพสมรส (Marital Status) อายุการทำงาน (Tenure) ความสามารถ (Ability) ในด้านความสามารถในการทำงานนั้น รวมความสามารถทางด้านสติปัญญา ความเข้าใจ ความคิดต่างๆ และความสามารถทางด้านร่างกาย ที่แสดงออกให้เห็นได้ชัดเจนในลักษณะ ความแข็งแรง ความยืดหยุ่น การเรียนรู้ (Learning) หรือการยอมรับ (accepted definition) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลเนื่องจากประสบการณ์ที่ได้รับ หรือ Learning is any relatively permanent change in behavior that occurs as a result of experience (Robbins :2003:43 อ้างโดย พิบูลย์ ทีปะปาล :2550:39) นอกจากนี้ยังได้รับจากการสังเกตการณ์ที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นด้วย (Baron, quoted in Solomon :1996:89 อ้างโดยพิบูลย์ ทีปะปาล :2550:34)

การจำแนกประเภทบุคลิกภาพตามคุณลักษณะ

ในยุคแรกของการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของบุคลิกภาพ นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจในการหาคุณลักษณะที่มีความชัดเจนสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ดี คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความขี้อาย (Shy) ความก้าวร้าว/เชิงรุก (Aggressive) ความขี้เกียจ (Lazy) ความทะเยอทะยาน (Ambitious) ความจงรักภักดี (Loyal) และความขลาดกลัว (Timid) เป็นต้น คุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้ที่แสดงออก บ่อย ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ จึงรวมเรียกว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและสามารถใช้บ่งบอกถึงความเป็นบุคคลนั้นได้ชัดเจนขึ้น เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าบุคลิกภาพ จึงมีการวัดหรือประเมินบุคลิกภาพ โดยสามารถวัดได้หลายวิธี (สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 127) คือ

1. วิธี Projective Test เป็นการให้บุคคลที่ถูกวัดมองดูภาพ (Picture or Abstract Image or Photo) แล้วบรรยายหรือบอกว่าเขาเห็นอะไรจากภาพนั้นบ้าง ด้วยเหตุผลเบื้องหลังของวิธีนี้คือความคิดที่ว่าแต่ละคนจะมีการตอบสนองที่สะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพคนๆ นั้นได้
2. วิธี Behavioral Measures เป็นการประเมินบุคลิกภาพโดยการสังเกตพฤติกรรมที่บุคคลผู้นั้นแสดงในสถานการณ์ที่กำหนดไว้ เช่น สังเกตพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกในวันเวลาประชุมงาน หรือในเวลาที่มีมอบหมายงานให้ดูน้อง
3. วิธี Self-Report Questionnaires จะให้ผู้ถูกวัดทำการตอบคำถามในแบบสอบถามว่า เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย หรือ ถูก/ผิด โดยชุดแบบสอบถามที่มีชื่อเสียงในปัจจุบัน เช่น The NEO Personality Inventory ซึ่งจัดกลุ่มบุคลิกภาพของคนไว้ 5 กลุ่ม เรียกว่า The Big Five Dimension of Personality และ The Myers-Briggs Type Indicator (MBIT) ซึ่งเป็นผลงานของ Katharine Briggs และ Isabel Briggs ที่ได้พัฒนาตัววัดบุคลิกภาพขึ้นมา โดยใช้แนวคิดของ Carl Jung เป็นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมที่เกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคลิกภาพของแต่ละคนไม่เหมือนกัน หรือเกิดความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้พฤติกรรมของแต่ละคนในองค์การแสดงออกแตกต่างกัน กระทบต่อภาวะการทำงานและความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างกัน และมีรูปแบบการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยบุคลิกภาพของบุคคลมีแตกต่างอันเกิดจากความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

2. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์กร

ความหมายของบุคลิกภาพองค์กร

เซอร์เมอร์ฮอน (1991: 341) กล่าวว่า บุคลิกภาพขององค์กรเป็นระบบของความเชื่อและค่านิยมที่ก่อตัว และพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

โจนส์ (1995: 178-179) กล่าวว่า ใ้ว่า บุคลิกภาพขององค์กรพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ได้แก่ คนรวมถึงบุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์กร จริยศาสตร์ในองค์กร ทรัพย์สินต่างๆ ในองค์กรและโครงสร้างขององค์กร การเกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายนี้ ทำให้องค์กรซึ่งแตกต่างกัน มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน มีบุคลิกภาพขององค์กรต่างกัน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพขององค์กรในเวลาต่อมาได้ด้วย

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993: 314) กล่าวถึงที่มาของบุคลิกภาพขององค์กรว่า บุคคลในองค์กรหรือในแผนกต่างๆ ขององค์กรมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการเป็นตัวสร้างให้เกิดบุคลิกภาพขององค์กร

ประการที่ 1 บุคลิกภาพขององค์กรอาจถูกสืบทอดกันมาอย่างน้อยช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท นั่นคือ บุคลากรขององค์กรจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยมแข็งแกร่ง และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลที่ตามมาคือ สิ่งทั้งหมดเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์กรและเป็นบรรทัดฐานขององค์กรต่อไป

ประการที่ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพขององค์กร

ประการที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพขององค์กร

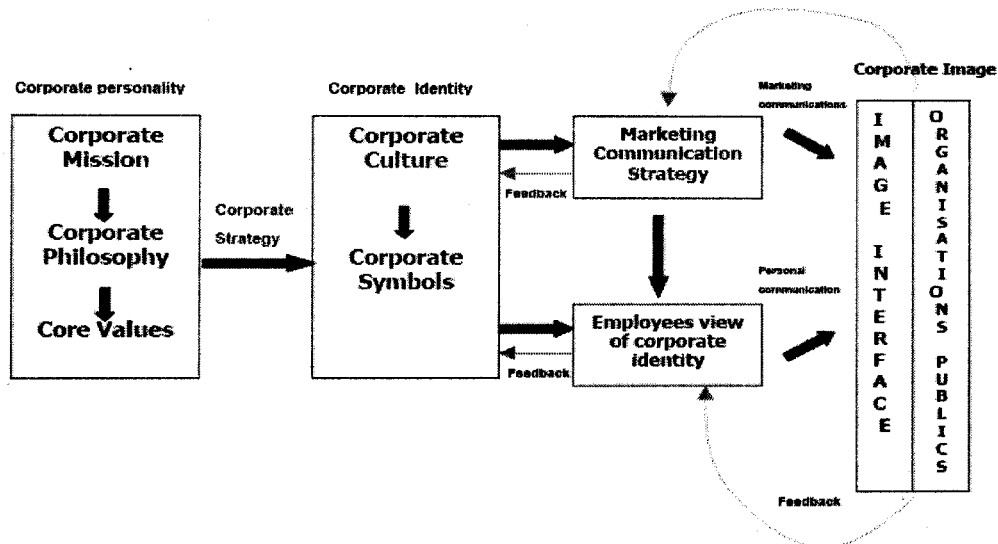
ไกรฤทธิ นุณยเกียรติ (2530: 1) ให้ความหมายไว้ว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึงธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับในองค์กรหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งโดยตรง เช่น บรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น ซึ่งคล้ายว่านโยบายขององค์กรที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นที่รู้จักกันอยู่ในหมู่ผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง”

เมื่อวิเคราะห์บุคลิกภาพให้สัมพันธ์กับธุรกิจ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการ โดยพิจารณาบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อ

การดำเนินงาน พบว่าทุกลักษณะของบุคลิกภาพ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลมากบ้างน้อยบ้าง จึงอาจให้ความหมายของ บุคลิกภาพเชิงธุรกิจได้ว่าเป็นลักษณะส่วนรวมของธุรกิจที่แสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะองค์กรในแง่ของการบริหาร การผลิต การจำหน่าย และการให้บริการในธุรกิจนั้นๆ หรือเป็นบุคลิกลักษณะของบริษัทนั้นๆ ซึ่งปรากฏผ่านสินค้าและบริการของบริษัท บุคลิกภาพขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะแสดงให้คนภายนอกรับรู้และสัมผัสได้ว่าองค์กรเป็นอย่างไร

Stuart (1998) ได้สรุปแบบจำลอง และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์กรไว้ดังนี้

Stuart.s model

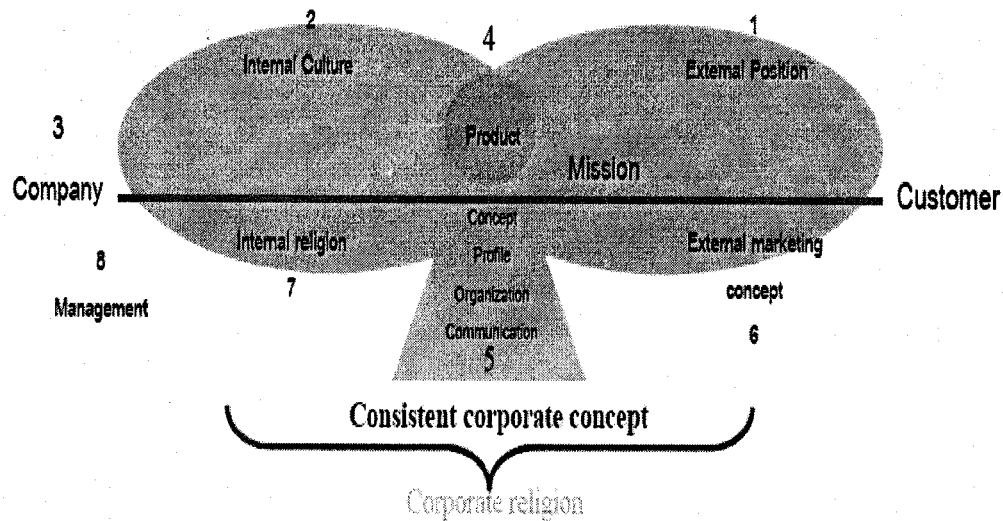


ภาพที่ 2.2 แบบจำลอง และอธิบายกระบวนการจัดการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

ที่มา : Stuart (1998) ทางลัดสู่การสร้างภาพลักษณ์ <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article24.pdf>

กระบวนการสร้างภาพลักษณ์นั้น ขั้นตอนแรกต้องเกิดมาจากการที่ผู้บริหารต้องให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันค้นหา บุคลิกขององค์กร (Corporate Personality) ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) ปรัชญา (Corporate Philosophy) และค่านิยมหลักขององค์กร (Core Value) เพราะสิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนร่วมกันของทุกคนที่มีต่อองค์กรจนกลายเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategy) หลังจากนั้นผู้บริหารต้องพยายามหาสิ่งที่จะแสดง

บุคลิกของบริษัทคือคำบรรยายภายนอกและภายในของบริษัท (Jesper Kunde: 2547, 135)



ภาพที่ 2.3 บุคลิกของบริษัทคือคำบรรยายภายนอกและภายในของบริษัท

ที่มา : เจสเพอร์ กูค (Jesper Kunde: 2547, 135) *Corporate Branding: การตลาดที่มากกว่าการขาย*
 สืบค้นที่ <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/article23.pdf>

จากภาพบุคลิกภาพขององค์กรจะเริ่มต้นจากฝ่ายบริหารที่อยู่ด้านซ้ายมือของภาพและเคลื่อนผ่านไปยังลูกค้าที่อยู่ทางขวามือของภาพ ตัวเลขทั้งหมดคือคำอธิบายรายละเอียดขององค์กร การที่องค์กรจะมีความสอดคล้องทั้งภายในภายนอกนั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายขั้นตอน คือ

1. ต้องมีการวิเคราะห์ตำแหน่งภายนอกขององค์กร เพื่อให้รู้ว่าโลกมองเราอย่างไร
2. ต้องมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมภายในประวัติศาสตร์ขององค์กร และคุณค่าที่ทำให้องค์กรเป็นเช่นทุกวันนี้ เพื่อให้รู้ว่าองค์กรมองภาพของตนเองอย่างไร
3. ต้องมีการวิเคราะห์และบรรยายแนวคิดของฝ่ายบริหารว่าองค์กรควรก้าวสู่จุดใด เพื่อให้รู้ว่าองค์กรมองภาพของตนเองอย่างไรในอนาคต
4. ต้องมีการบรรยายแนวคิดรวบยอดขององค์กร โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้างต้น แนวคิดรวบยอดขององค์กรก็คือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันระหว่างผลิตภัณฑ์ แนวคิดภาพลักษณ์องค์กรและการสื่อสาร
5. จะต้องมีการตรวจสอบความใช้ได้ของแนวคิดรวบยอดขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก ฝ่ายบริหารจะต้องรู้สึกรู้ว่าตนเองคือผู้นำเสนอบุคลิกขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อสารหลักขององค์กร และจะต้องมีการเขียน คัมภีร์แนวคิดขององค์กร เพื่ออธิบายแนวคิด

รวบยอดขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

6. จะต้องมีกำหนดแนวความคิดการตลาดโดยอาศัยแนวคิดขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการสื่อสารและการยึดครองตำแหน่งทางการตลาดที่องค์กรต้องการ

7. จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร เป้าหมายคือเพื่อกำหนดแนวทางขององค์กรในการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด

8. ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นผู้นำและสื่อสารข่าวสารอย่างชัดเจนที่พนักงานแสดงความกระตือรือร้นเกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนบุคลิกภาพและเส้นทางที่องค์กรกำลังมุ่งหน้าไป และคาดหวังว่าพนักงานจะทุ่มเทเวลาและพลังให้กับการทำงานทั้งหมดด้วย

ไชน์ (Schein, 1983: 13-14) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วไป

ไชน์ มองบุคลิกภาพว่า เป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐาน การกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรรวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้น จะต้องเหมาะสม สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วยเพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้ และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ

สมยศ นาวิการ (2533: 92) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร บุคลิกภาพจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์ที่ผู้สมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันและสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับ องค์กรด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิวคือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีขององค์กร และวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาและสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

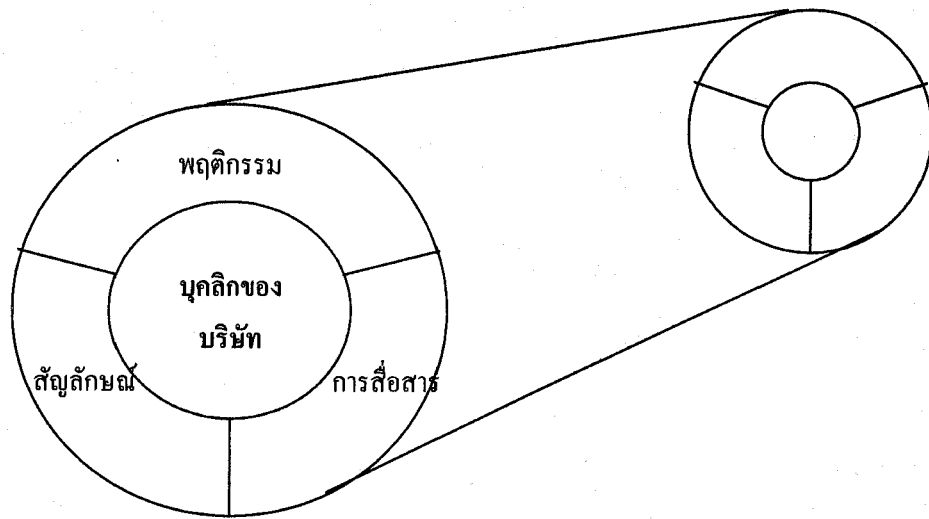
กริช สืบสนธิ์ (2537: 10) ให้ความหมายไว้ว่า “บุคลิกภาพ หมายถึง วิธีชีวิตการใช้ชีวิต และความเป็นอยู่ของกลุ่ม ซึ่งอยู่ในสภาวะการสื่อสารระบบเปิด คือมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีการเรียนรู้ข่าวสารจากภายนอกองค์กร ดังนั้น วิธีชีวิตจึงมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปเพื่อความอยู่รอดขององค์กร”

ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542: 136) ให้นิยามว่า บุคลิกภาพ คือการแสดงออกอันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพอันเป็นความเข้าใจที่แท้จริงของบริษัท (Company's Self Perception) ซึ่งเท่ากับว่าแสดงว่าบริษัทเข้าใจตนเองในทุกทาง จึงมีการแสดงตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยการสื่อสารและการใช้สัญลักษณ์ และบุคลิกภาพของบริษัทยังหมายรวมถึงความตั้งใจต่างๆ (Intentions) กับวิถีทางที่บริษัทได้ทำการปฏิบัติต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมอีกด้วย

ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542: 124) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ภาพที่แสดงออกและปรากฏเป็นจริงตามสายตาของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่แต่ละบริษัทจะต้องมองตนเองให้เห็นชัดเจน ทั้งนี้ เพราะการทราบและเข้าใจถึงบุคลิกภาพที่แท้จริง จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปใช้กำหนดวิธีการนำเสนอภาพใช้ชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยการมีส่วนร่วมทาง การสื่อสารหรือส่วนผสมให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม คือ การใช้ปัจจัยด้านพฤติกรรม ด้านการสื่อสาร และด้านสัญลักษณ์ เพื่อเข้ามาใช้เสริมสร้างและขัดเกลาให้บุคลิกภาพมีความเด่นชัดยิ่งขึ้น ในเวลาเดียวกันภาพลักษณ์หรือภาพพจน์จะเป็นจุดเด่นที่สะท้อนออกไปพร้อมอันเดียวกันด้วย

บุคลิกภาพตนเองที่แท้จริงนั้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปกำหนดวิธีการนำเสนอภาพให้ชัดเจน โดยมีส่วนประกอบในการสื่อสาร 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรม (Behavior) คือ สื่อหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่กิจการสามารถใช้สร้างจุดเด่นให้มีขึ้นมาได้
2. การสื่อสาร (Communication) คือ ความหมายที่เข้าใจด้วยการส่งข่าวสารด้วยภาพหรือข้อความ ที่สามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว และเข้าใจง่าย
3. การใช้สัญลักษณ์ (Symbolism) สัญลักษณ์ ที่ใช้ควรใช้ควบคู่กับการสื่อสารและบรรยายอื่นๆ เพื่อบอกเป็นการบอกเล่าให้ทราบถึงจุดเด่นและจุดยืนขององค์กรที่จะมุ่งมั่น ในการทำให้สำเร็จ



ภาพที่ 2.4 จุดเด่นของกิจการ และความสัมพันธ์กับภาพพจน์ของกิจการ
ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ : 2542 : 124 องค์การกับการสื่อสาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะท่าทาง (Characteristics)

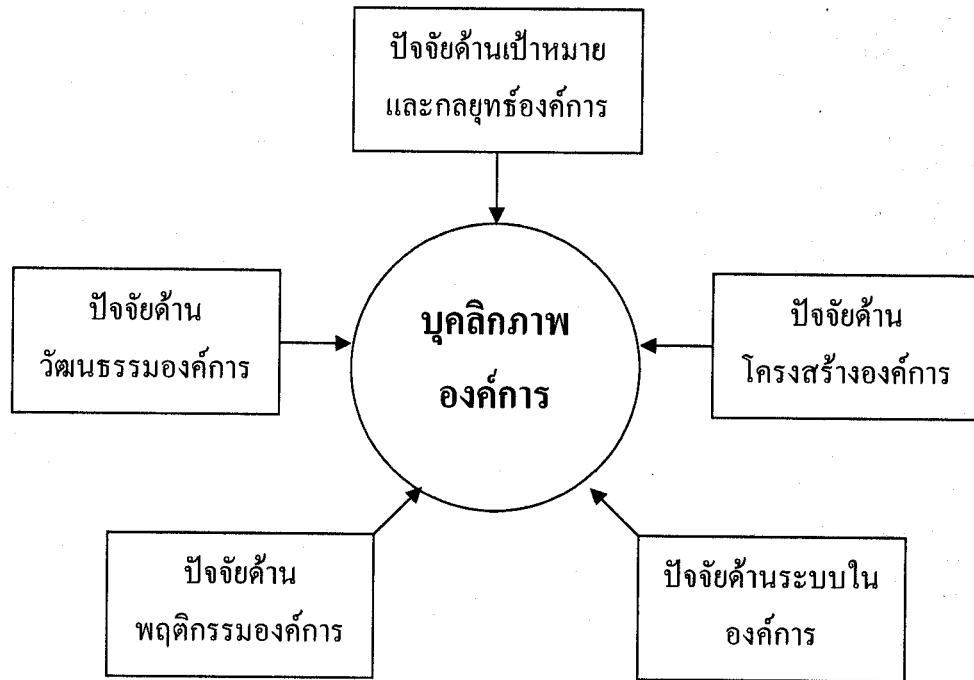
ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ (2548:140) กล่าวว่า การวิเคราะห์ลักษณะท่าทาง (Characteristics) ที่แสดงออกมาเพื่อพยายามวิเคราะห์ส่วนประกอบของบุคลิกภาพให้ครบถ้วน ทำนองเดียวกับการการวิเคราะห์ความแตกต่างในบุคลิกภาพของคน คือการพิจารณาถึงท่าทางต่างๆ (Traits) ที่แสดงออกอย่างต่อเนื่อง กับการแสดงออกทั้งหลาย (Attributes) ของบริษัทที่แสดงพฤติกรรมออกมา

การแสดงออกที่หลากหลายของชุดของลักษณะท่าทาง (Bundle of Characteristics) ที่ซึ่งได้ก่อรูปรวมกันเป็นสภาพคล้ายเปลือกหรือผิววนอกรอบๆ องค์กรที่ซึ่งได้แสดงถึงบุคลิกภาพที่มีอยู่ของตน

ฉะนั้นตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงที่มาของบุคลิกภาพขององค์กรไว้ว่า การเกิดบุคลิกภาพขององค์กรขึ้นมาได้ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ นับแต่เริ่มก่อตั้งขึ้นเป็นองค์กร ได้แก่ คนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเป็นบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานอันก่อให้เกิดกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ การปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในกลุ่ม ภายนอกกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งหมดก่อให้เกิดบุคลิกภาพขององค์กร และส่งผลให้เกิดการพัฒนาของบุคลิกภาพขององค์กรต่อไป

องค์ประกอบของบุคลิกภาพองค์กร

จากการศึกษา ค้นคว้า ทำให้เห็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเกิดบุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่บุคลากรในองค์กร มีการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ทศนคติต่อองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กร อันประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.5 ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์กร

1. ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร
2. ด้านโครงสร้างองค์กร
3. ด้านระบบในองค์กร
4. ด้านพฤติกรรมองค์กร
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร

เป้าหมายขององค์กร คือ การกำหนดหรือคาดหวังความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการกำหนดหรือวางเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตนั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ (Vision) ซึ่งหมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จขององค์กร

ในอนาคต พันธกิจ หมายถึง การวางแผนในการดำเนินงานให้สำเร็จ ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด จุดมุ่งหมายไว้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความสามารถในการมองเห็น หรือคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้น มาเปลี่ยนให้เป็น โอกาสให้กับธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุเหตุผลในการดำเนินธุรกิจ และการคงอยู่ขององค์กร (Reason For existence) หรือความต้องการที่จะมีบทบาทหรือภาพลักษณ์ต่อสังคม (กึ่งพร ทองใบ (2549: 4-5))

แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลถือเป็นบุคคลที่องค์กรควรรักษาไว้ บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคลที่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีเหตุผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรเป็น โอกาสให้กับองค์กร (รศ.ธนชัย ยมจินดา (2549 : 28))

การกำหนดวิสัยทัศน์ (VISION)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็นข้อความ ที่บอกว่าเราอยากจะทำอะไร หรืออยากให้อีกคนอื่นพูดถึงเราว่าอย่างไรในอนาคต

ลักษณะของวิสัยทัศน์

1. บอกทิศทางชัดเจน
2. กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูก
3. ก่อเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในอนาคต
4. เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่วางอยู่บนพื้นฐานสภาพความเป็นจริงและปัญหาต่าง ๆ ในท้องถิ่นชุมชน
5. กำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร โรงเรียน ชุมชน นั้น ๆ
6. ต้องกำหนดจากการระดมสมอง การแสดงความคิดเห็น และผ่านการพิจารณาถ้อยแถลงของทุกคน หรือมีความเห็นร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

พันธกิจ (Mission)

ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission) ข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักขององค์กร จะเป็นประกาศกว้าง ๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กร ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การกำหนดภารกิจ เป็นการแปรวิสัยทัศน์องค์กรให้มีขอบเขตที่แคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่าง ๆ รองลงมาขององค์กรสามารถใช้ความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไปได้ การกำหนดขอบเขตที่แคบลงนี้จะเป็แนวทางเพื่อการเจริญเติบโตและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (รศ.ธนชัย ยมจินดา (พ.ศ. 2545: 34-35)

หลังจากที่ได้ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จขององค์กรและกรอบแผนงาน ระยะเวลาอย่างกว้าง ๆ ไว้แล้ว จะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ในแต่ละระดับกลยุทธ์ เป็นการวางแผนขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ (Strategy)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 185) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลาย ๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ ก็คือ ส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลักต่าง ๆ ซึ่งได้ประมวลงขึ้นมาจากกลายเป็นการกระทำ ที่จำเพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และส่วนมากมักจะทำให้ต้องทำการพัฒนาหรือดัดแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นนั้นจะเท่ากับเป็นการแนะแนวทาง ที่เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะไว้ยึดถือใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประโชค ชุมพล (2536: 190) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนขององค์กรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิการ (2538: 125) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานโดยส่วนรวมที่นำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สุพานี สฤญ์วานิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้วนั่นเอง ได้มีการจัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน

ธนชัย ยมจินดา (2545: 265) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรหรือธุรกิจเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือธุรกิจ กลยุทธ์ (Strategy) อาจจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ซัลลิทรี เกลิมมีประเสริฐ (2546: 1-13) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

แซนดเลอร์ (Chandler 1962: 13 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ค: 50) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการ และการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากร เพื่อสำหรับให้ทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้แล้ว

ทิลเลส (Tilles 1963: 112 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์ 2533 ข: 71) เป็นนักวิชาการรุ่นบุกเบิกเรื่องกลยุทธ์ในอดีตให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณา ตัดสินใจเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ

1. กิจการมีความต้องการเป็นอะไร และ
2. จะมีทางทำให้สำเร็จเป็นเช่นที่กล่าวได้อย่างไร

พาสคาล และเอ โทส (Pascale and Athos 1981: 81 อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย 2539: 5) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการในการจัดสรรทรัพยากร

เลินด์ และคนอื่น ๆ (Learned, et al. 1969: 15) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแบบแผนของวัตถุประสงค์ จุดประสงค์หรือเป้าหมาย นโยบายส่วนใหญ่และแผนงาน สำหรับการไปถึงเป้าหมาย ซึ่งจะบอกถึงและอธิบายว่าธุรกิจของบริษัทนั้นอยู่ในสถานะอย่างไร บริษัทเป็นอย่างไรและจะเป็นอย่างไร

คลีแลนด์ และคิง (Cleland and King, 1972: 203) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แผนงานซับซ้อนที่ทำให้องค์กรเป็นไปตามที่กำหนดให้เป็นในอนาคต

สรุป

เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายความสำเร็จขององค์กร โดยกำหนดแนวทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ การวางกรอบของแผนงาน และการกำหนดวิธีหรือแผนงาน แผนปฏิบัติการที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร คือ การกำหนดแนวทางหลักหรือการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับการใช้ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างมาตรวัดในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพ พันธกิจ นวัตกรรม และ

ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดสำหรับอนาคตของธุรกิจว่า มีความพร้อมในการแข่งขันหรือไม่อย่างไร (ชนชัย ยมจินดา 2545 : 13)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากทำให้องค์กรสามารถทราบตำแหน่งหรือจุดยืน (Positioning) ขององค์กรว่าอยู่ ณ จุดใด จะก้าวเดินอย่างไรให้มั่นคง และเมื่อก้าวเดินได้อย่างมั่นคงแล้ว ควรจะดำเนินการอย่างไรให้เกิดตัวแบบที่พอดี เหมาะสม (A Fit Model) สามารถเกิดความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ สามารถสร้างรายได้และการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง (Tom Peter 1984: 401, อ้างถึงใน รศ.ดร.เสนห์ จุ้ยโต 2545: 66)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งจะสามารถบอกได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีขอบเขตการทำงานอันเดียวกัน มีการประสานระหว่างพนักงานเป็นอย่างดี มีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรที่ลงตัว และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ก่อให้เกิดศักยภาพเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ญัฐพงศ์ เกศมาริช 2546: 14)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

โครงสร้าง หมายถึง “กลไกต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดการกำหนด และการดำเนินการด้านกลยุทธ์และการประสานระหว่างงานตามหน้าที่และหรือหน่วยธุรกิจต่างๆ กลไกดังกล่าวจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา นโยบาย มาตรฐาน และระเบียบวิธีการต่างๆ และระบบการควบคุมระบบข้อมูล และการกระจายข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร” (L.J. Bourgeois, 1996: 260)

การจัดการองค์กร คือการจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยการแบ่งงานภายในองค์กรออกเป็นกลุ่มๆ พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มไว้แน่นอนตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ ,2543: 98)

การออกแบบองค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นให้พนักงานมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการให้อำนาจแก่ผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจและบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยรองรับองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Change & Perform Organizational Redesign Service)

ดังนั้น โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) จึงหมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีสายการบังคับบัญชา และมีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ในทางธุรกิจการจัดโครงสร้างเป็นกลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate Strategy) โครงสร้างขององค์การ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หรือการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสิ่งที่จะช่วยขจัดความคลุมเครือของอำนาจหน้าที่ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในองค์การ และทำให้การดำเนินการของธุรกิจดำเนินไปอย่างมีระบบ การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Designing Organizational Structure) เป็นการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบด้านต่างๆ ของกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในธุรกิจ จึงอาจกล่าวได้ว่าการใช้กลยุทธ์ดำเนินการได้โดยผ่านการใช้โครงสร้างองค์การ หากโครงสร้างองค์การที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การก็ต้องออกแบบ โครงสร้างใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมเพิ่มผลผลิตและบรรลุเป้าหมายของธุรกิจในที่สุด

ขอบเขตโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นการบ่งบอกว่าการงานขององค์การจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่มและประสานงานกันอย่างไร ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification) ซึ่งบ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอะไรบ้าง
2. ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้าคนหนึ่งจะสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) ซึ่งบ่งบอกให้ทราบว่า อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ตรงจุดใดขององค์การ
4. ความเป็นทางการ (Formalization) ซึ่งบ่งบอกว่าองค์การเน้นการมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานมากน้อยระดับใด

ลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification) แนวคิดในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of labor) ด้วยความเชื่อว่าเมื่อแบ่งงานการผลิตออกเป็นงานย่อย ๆ แล้วให้พนักงานทำตามที่ตนมีความถนัดแล้ว จะเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการที่ต้องทำทุกอย่างทุกขั้นตอนของงานทั้งหมด จึงให้ความสำคัญของการแบ่งงาน

ตามลักษณะเฉพาะของงาน เพราะเห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทักษะความชำนาญของพนักงานและประหยัดการสูญเสียทรัพยากรการผลิตลง ต่อมาในแง่ความเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ แนวคิดเรื่องความเฉพาะของงานที่มุ่งให้คนทำงานเฉพาะจุดที่ซ้ำเดิมตลอดเวลานั้น ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า เกิดความเครียด ผลผลิตลด คุณภาพต่ำลง พนักงานขาดงานและลาออกจากงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะเฉพาะของงานก็ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะงานที่ยังต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง โดยเพิ่มความแปลกใหม่และขยายขอบเขตของงานให้กว้างขวางขึ้น

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึง สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชา และสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การรองลงไปตามลำดับจนถึงระดับล่างสุดคือพนักงานที่ปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกคือ อำนาจเป็นทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ เช่น ผู้บริหารหน่วยงานมีอำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายให้ออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการประสานงาน ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีอำนาจที่ระบุตามตำแหน่งไม่เท่ากัน แต่เพียงพอต่อการทำงานให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จได้ ประการหลัง ได้แก่ เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีผู้บังคับบัญชาที่ตนต้องรับผิดชอบและขึ้นตรงเพียงคนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากกาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดเรื่องสายการบังคับบัญชาการใช้อำนาจ และเอกภาพของการบังคับบัญชา กลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันน้อยลงมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และแนวคิดในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่างมากขึ้น

ขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารต้องดูแล รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ขอบเขตการควบคุมจะเป็นตัวกำหนดว่า โครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนกี่ระดับ และในแต่ละระดับมีผู้บริหารจำนวนเท่าไร โครงสร้างองค์การแบบสูง (Tall organization) หมายถึง ระดับสายการบังคับบัญชาที่มีหลายระดับตามลำดับ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบนค่อนข้างช้า ผู้บริหารระดับสูงค่อนข้างห่างไกลจากพนักงานผู้ปฏิบัติงานและต้องใช้จำนวนผู้บริหารระดับต่าง ๆ หลายคน จึงสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ก่อให้เกิดปัญหาด้านความล่าช้าในด้านการสื่อสาร การประสานงานและการตัดสินใจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแต่ละวันของโลกธุรกิจปัจจุบัน ส่วนโครงสร้าง

องค์การแบนราบ (Flat organization) ผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดพนักงานมากขึ้น และติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วขึ้น ใช้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ น้อยลง ปัจจุบันมีแนวโน้มใช้ขอบเขตการควบคุมกว้างมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายของบริษัทลง ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น เพิ่มความยืดหยุ่น ได้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น และมอบอำนาจตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานมากขึ้นเช่นกัน แต่ก็เพิ่มประสิทธิผลของงานมากขึ้นตามมาด้วย

การรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) รวมศูนย์ (Centralization) หมายถึง อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การอยู่ที่ บุคคลคนเดียวซึ่งก็คือผู้บริหารสูงสุด โดยผู้บริหารระดับรองลงมาตลอดจนพนักงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ส่วนการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีคนให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกที่ต่อต้านการตัดสินใจใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อตนน้อยลง องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว จึงมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับล่างซึ่งใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานและลูกค้าโดยตรงมากขึ้น เพราะใกล้ชิดปัญหาและรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริงมากกว่าผู้บริหารระดับสูงจึงเกิดผลดีต่อองค์การยิ่งขึ้น

ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์การ เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าใครเป็นผู้ทำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน ให้ผลออกมาเหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว เมื่อความเป็นทางการน้อย พฤติกรรมการทำงานจะลดความเป็นรูปแบบตายตัวลงทำให้พนักงานมีอิสระในการหาวิธีการทำงานด้วยตนเองได้มากขึ้น การมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นเพียงไรยิ่งลดโอกาสทางเลือกวิธีทำงานของพนักงานน้อยลง เป็นการทำลายความคิดใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

การออกแบบองค์การ (Organizational design)

การออกแบบองค์การ ก็คือ กระบวนการทำให้องค์ประกอบต่างๆ ด้านโครงสร้างขององค์การมีความเชื่อมโยงประสานงานกันจนเกิดผลดีที่สุดต่อองค์การ การออกแบบองค์การที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นมากที่สุด โดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การ โดยตรง จึงเกิดรูปแบบองค์การขึ้น 2 แบบ ได้แก่ องค์การแบบจักรกล (Mechanistic organization) กับองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic organization)

องค์การแบบจักรกล (The mechanistic organization) เป็นแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเหมาะสมในบริบทสภาพแวดล้อมที่คงที่ มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย แนวคิดขององค์การแบบจักรกลออกแบบมาเพื่อมุ่งความสำคัญของความมีประสิทธิภาพและให้ผลผลิตสูงด้วยการใช้กฎเกณฑ์และกระบวนการทำงานอันเข้มงวด เน้นความชำนาญเฉพาะด้านสูง และบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพียงไม่กี่คน องค์การแบบราชการเป็นตัวอย่งที่ดีขององค์การแบบจักรกล การที่องค์การแบบจักรกลมีประสิทธิภาพและให้ผลงานในระดับสูงนั้นเนื่องมาจากคุณลักษณะของโครงสร้าง กล่าวคือ มีความสลับซับซ้อนสูง เพราะเน้นความชำนาญเฉพาะทางของพนักงานในการปฏิบัติงาน มีการบริหารแบบรวมศูนย์สูง โดยเน้นการใช้อำนาจและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Authority and accountability) มีความเป็นทางการสูง โดยเน้นการแบ่งเป็นแผนกงานตามหน้าที่แต่ละด้าน

องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (The organic organization) เป็นองค์การที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแบบแรก และเกิดขึ้นภายใต้ภาวะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนหรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง เช่นปัจจุบัน ออกแบบเพื่อให้องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นได้สูง มีการเน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนทางการค่อนข้างน้อย ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจ และไม่เน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงานแต่เน้นความรอบรู้แบบกว้าง (Generalist) มากกว่า

กล่าวโดยย่อ องค์การแบบสิ่งมีชีวิตให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์อย่างสูงสุดจึงทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่ามีคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกยืดหยุ่นพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น

ไลเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะขององค์การแบบจักรกล (ซึ่งเขาเรียกว่า ระบบที่ 1 หรือ System-1) กับองค์การแบบสิ่งมีชีวิต (ซึ่งเขาเรียกว่า ระบบที่ 4 หรือ System-4) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบองค์การแบบจักรกลกับองค์การแบบมีชีวิต

ประเด็น	โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic structure)	โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic structure)
1. ภาวะผู้นำ (Leadership)	- ไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่ยอมให้มีโอกาส อภิปรายปัญหาการทำงานหรือเสนอ ความคิดเห็นกับหัวหน้า	- ผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้าเชื่อมั่น และไว้วางใจกัน มีการอภิปรายการ ทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน
2. การจูงใจ (Motivation)	- ใช้วัตถุ เงิน ความมั่นคงเพื่อจูงใจ - ใช้การลงโทษหรือขู่ให้กลัว - พนักงานรู้สึกที่ไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การ	- สร้างการจูงใจด้วยวิธีเข้ามามี ส่วนร่วม พนักงานเกิดเจตคติที่ดีต่อ องค์การและเป้าหมาย
3. การสื่อสาร (Communication)	- การไหลของสารสนเทศจากระดับบน ลงสู่ระดับล่าง และมักคลาดเคลื่อน ไม่ถูกต้อง พนักงานสงสัยต่อความ คิดเห็นของหัวหน้า	- สารสนเทศเลื่อนไหลอย่างอิสระ ทุกทิศทางจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวนอน ข้อมูลจึงถูกต้อง ไม่คลาดเคลื่อน
4. การปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	- จำกัดในวงแคบผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อเป้าหมาย วิธีการและกิจกรรม ของแผนงานน้อยมาก	- เปิดเผยและทั่วถึงโดยทั้ง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างมีผลต่อเป้าหมาย วิธีการและ กิจกรรมของแผนงานมาก
5. การตัดสินใจ (Decision)	- ค่อนข้างรวมศูนย์ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ตัดสินใจ	- ค่อนข้างกระจายอำนาจตัดสินใจ ไปทุกระดับ
6. การกำหนด เป้าหมาย (Goal setting)	- อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ไม่ค่อยให้กลุ่ม มีส่วนร่วม	- กระตุ้นกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายทุกระดับและ มีความเป็นไปได้สูง
7. การควบคุม (Control)	- ใช้การรวมศูนย์ เน้นการใช้กฎเกณฑ์ บังคับ ลงโทษ/ตำหนิ	- กระจายทั่วองค์การ เน้นการควบคุม และการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
8. เป้าหมายการ ทำงาน (Performance goals)	- ผู้บริหารให้ความสำคัญและผูกพัน ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การค่อนข้างน้อย	- ผู้บริหารให้ความสำคัญและเน้นการ พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การอย่างจริงจัง

ที่มา : Greenberg and Baron, 1997: 524 โครงสร้างและการออกแบบขององค์การ

ดังนั้น การจัดโครงสร้างองค์การที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การกำหนดโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Henry Mintzbert จะมีการแบ่งงานทั้งแนวตั้งและแนวนอนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้โครงสร้างของธุรกิจมีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ หน้าที่ และเอื้อต่อการบริหารงานของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจนั้นเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การมักเกิดจากภูมิหลังของบุคคลในองค์การทำให้มีความเห็นต่อการจัดโครงสร้างองค์การที่ต่างกันไป ฉะนั้นการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะต้องดำเนินการอย่างมีหลักการและเป็นขั้นตอน คือ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดโครงสร้าง แบ่งกิจกรรม จัดบุคคลให้เหมาะสม และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลัก ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหลักกับสายที่ปรึกษา และความสัมพันธ์ในแนวนอนของหน่วยงานในระดับเดียวกัน การกำหนดโครงสร้างองค์การควรยึดหลักพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างองค์การดังนี้

1. การพิจารณาวัตถุประสงค์องค์การ
2. เอกภาพในการปฏิบัติงาน
3. การแบ่งงาน และการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4. การกำหนดลักษณะงาน (กำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน และความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน)
5. การจำแนกหน้าที่ของสายปฏิบัติงานและสายที่ปรึกษา
6. สายการบังคับบัญชาและการกำหนดหน้าที่จากบนมาล่าง
7. ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบ
8. การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
9. ช่วงของการบังคับบัญชา จำนวนบุคคลที่หัวหน้ามีอำนาจสั่งการ
10. ความสมดุลของปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร
11. การติดต่อสื่อสารในการดำเนินการ
12. การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
13. ความต่อเนื่องของงาน
14. เหตุการณ์พิเศษที่อาจเกิดขึ้น
15. การประสานทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
16. การระบุนโยบายการรับผิดชอบและการมอบหมายงานเพื่อการประสานงาน

การจัด โครงสร้างองค์การของธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์ การจัด โครงสร้างจะต้องดำเนินอย่างรอบคอบ และเป็นขั้นตอนการปรับ โครงสร้างของธุรกิจในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Business Restructuring in Changing Environment)

โครงสร้างองค์การจะก่อให้เกิดความแตกต่างทางความคิด และแบบแผนปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์การ จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลไกความร่วมมือ (Integration mechanism) เพื่อเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน กลไกดังกล่าวอาจทำได้โดยวิธีต่างๆ ดังนี้

- Direct contact โดยจัดให้มีโอกาสในการทำงานร่วมกัน
- Liaison role โดยมอบหมายบทบาทในการประสานงานให้กับบุคคลหนึ่งในแต่ละหน่วยงาน
- Task forces โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงานเฉพาะกิจจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
- Team โดยจัดตั้งเป็นทีมงานที่ถาวรเพื่อรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง
- Integrating roles โดยแต่งตั้งตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในระดับสูง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ในการประสานงาน
- Matrix บทบาทหรือตำแหน่งต่างๆ ของบุคคลในองค์กร ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่แบบประสานการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน (Charies W.L. Hill และ Gareth R. Jones, 1998: 372)

โครงสร้างองค์การเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน อำนาจ เพื่อที่จะควบคุมให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ณัฐรพนธ์ เขจรนันท์ (2548: 127-128))

ทั้งนี้การออกแบบของค์การสมัยใหม่ (New organizational themes) จะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง เพื่อให้มีขีดความสามารถเหนือกว่าและทรัพยากรที่แข็งแกร่งกว่า โดยผู้จัดการและพนักงานทั้งหมดมีส่วนร่วมในการคิด ซึ่งมีแนวคิดหลักสรุปได้ 5 ประการ (พิบูล ทีปะปาล (2550: 305) คือ ต้อง กะทัดรัด (Lean) แบน (Flat) ว่องไว (Agile) ตอบสนอง (Responsive) และ นวัตกรรม (Innovative)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน 2539: 690) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ระบบ หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อน ให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรัชญาการณทางธรรมชาติ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน”

นักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบ (Systems) ไว้หลายอย่างต่างๆ กัน เป็นที่น่าสนใจดังนี้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2520) ได้ให้นิยามว่า ระบบ หมายถึง ผลรวมของหน่วยย่อยซึ่งทำงานเป็นอิสระต่อกัน แต่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โกวัฒน์ เทศบุตร (2545: 2) ได้ให้ความหมายว่า “ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบ (Set of Elements) ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมในตัวเอง และสิ่งแวดล้อมโดยรวม”

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2545: 4-5) ได้ให้ความหมายของระบบไว้ว่า “ระบบ หมายถึง กระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output)”

อรนุช มหุทัยนนท์ (2545:47) ได้ให้ความหมายว่า “ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม โดยรับสิ่งเข้า (Input) ผ่านกระบวนการ (Process) ที่มีการจัดเตรียมไว้เพื่อที่จะเปลี่ยน และสร้างสิ่งออก (Output) ผลย้อนกลับ (Feedback) การควบคุม (Control) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และประเมินผลย้อนกลับ เพื่อดูว่า ระบบดำเนินงานไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ จากนั้นหน้าที่ควบคุมจะทำการปรับเปลี่ยนสิ่งเข้าหรือกระบวนการเท่าที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่า ระบบผลิตสิ่งออกที่ถูกต้อง”

สุปัญญา ไชยชาญ (2534: 113) กล่าวว่า ระบบ เป็นกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เข้าไปสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้จัดองค์การไว้แล้ว

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534: 146-149) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง การจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมกัน เพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

สุพานี สฤณภูวนิช (2544: 293) ได้ให้ความหมายของ ระบบ ว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์การในทุก ๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง

ลีเวย์ และลอมบา (Levey and Loomba 1973: 58) ได้ให้ความหมายว่า ระบบหมายถึง กลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

แมคอินทอช (Mackintosh 1978: 1-2) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของ องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งความสัมพันธ์ในคุณสมบัติขององค์ประกอบเหล่านั้น ระบบต้องมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินงาน

อัลวาเรส (Alvarez 1980: 7-9) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน นำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้ อาจรวมกันโดยธรรมชาติหรือปรุงแต่งขึ้นก็ได้

แฮนสัน (Hanson 1983: 30) ได้ให้ความหมายของระบบ ว่าหมายถึง การจัดการของ ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันภายใน และขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของเป้าหมายและกล่าวว่า ระบบเป็นส่วนประกอบที่ออกแบบขึ้นเพื่อจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์เฉพาะตามแผนงาน

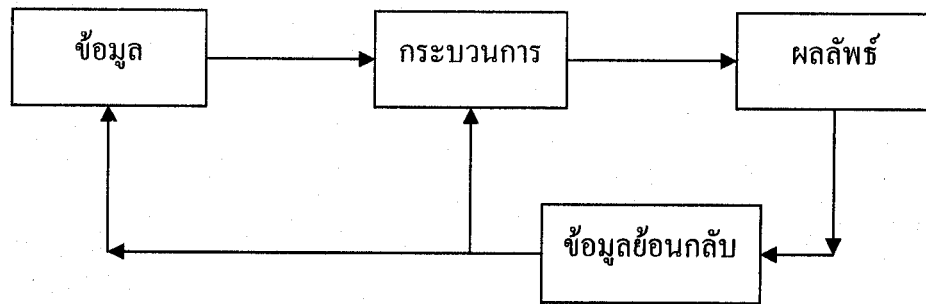
สแกนเลน และคีย์ (Scanlan and Keys 1983: 436) ได้ให้ความหมายของ ระบบ ว่าหมายถึง ระเบียบวิธีปฏิบัติของรายงานกับกระบวนการปฏิบัติ

องค์ประกอบของระบบ

โกวิทน์ เทศบุตร (2545: 4) ได้แบ่งองค์ประกอบของระบบออกเป็น 3 ส่วน โดย องค์ประกอบแต่ละส่วนเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ดังนี้ ปัจจัยป้อน (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output)

จันทราณี สงวนนาม (2545: 86-87) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบทางการบริหาร ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนร่วมเริ่มต้น และเป็นตัวสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. กระบวนการ (Process) คือ การนำเอาปัจจัยทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบ ครบวงจร ตั้งแต่การบริหารการจัดการ การนิเทศ การวัดผลและประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลลัพธ์ (Product or Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ผลกระทบ (Outcome or Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่ง อาจจะเป็นสิ่งที่คาดไว้ หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อน



ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการทำงานของระบบ

ผลป้อนกลับมักจะรวมเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดของหน้าที่ควบคุม เพราะผลป้อนกลับจะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการปฏิบัติการ ผลป้อนกลับที่เกิดขึ้น แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) หมายถึง ผลป้อนกลับที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้กับ ผลป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) หมายถึง ผลป้อนกลับแสดงให้เห็นว่า สิ่งออกเบี่ยงเบนออกไปจากเป้าหมายของระบบที่วางไว้ ซึ่งในสภาพความเป็นจริง สมรรถนะของระบบ โดยส่วนใหญ่ จะมีแนวโน้มที่เบี่ยงเบน หรือลดลงตลอดเวลา

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่างๆ ที่ประกอบขึ้น โดยที่ส่วนต่างๆ ที่ประกอบขึ้น โดยส่วนต่างๆ เหล่านั้น สามารถทำงานได้อย่างอิสระ แต่มีปฏิสัมพันธ์ในการดำเนินงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือช่วยให้การทำงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้านำระบบที่ออกแบบได้เหมาะสมมาใช้ในงานต่างๆ ก็จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ต่องานนั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ ดังนี้

1. เป็นการประกันในการดำเนินงาน โดยดำเนินงานไปตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ด้านเวลา งบประมาณและบุคลากร
2. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเป็นการช่วยลดการลงทุนที่ไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
3. ผู้นำระบบไปใช้สามารถพิจารณาผลย้อนกลับได้ทุกขั้นตอนและสามารถปรับปรุงส่วนที่บกพร่องได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนจะสามารถตรวจสอบได้ทุกส่วนย่อยในกระบวนการและสิ่งที่ป้อน
4. สามารถนำระบบที่ได้ทดลองใช้แล้ว ไปใช้ได้ในสภาพการณ์อื่นๆ โดยพิจารณา คัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะนำไปใช้ใหม่ จะช่วยในการประหยัดเวลา และการลงทุน ในการสร้างระบบใหม่

ระบบ จึงเป็นการวิเคราะห์ระบบงานขององค์กร กระบวนการดำเนินงานให้มีความสัมพันธ์กัน ร่วมกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วน ที่เอื้อต่อการกระทำ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) หมายถึง การจัดระบบการทำงาน (Working System) อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) การจัดระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง จะเห็นได้ว่า ระบบและการจัดการระบบ ช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้งเอื้อให้งานใดๆ ก็ตามมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นำมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพงาน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร

การศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ให้ได้ผลดี และมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของพฤติกรรมองค์กร

พฤติกรรมเป็นลักษณะต่างๆ ทั้งพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้และพฤติกรรมภายในที่แสดงออกมาสู่ภายนอกให้บุคคลภายนอกเห็น ดังนั้น คำว่า “พฤติกรรมองค์กร” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middlemist and Hitt, 1988: 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์กรเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ

บาร์อน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989: 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และองค์กร (Organization) อย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995 : 4) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการศึกษากิจกรรมของมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์

กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม

โรบบินส์ (Robbins, 2003: 8) ให้คำนิยามว่า พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาหนึ่งที่ศึกษาถึงผลกระทบที่บุคคล กลุ่มบุคคล และ โครงสร้างขององค์การ ทำให้เกิดพฤติกรรมในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงงานขององค์การให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549 :343) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือ กิริยาอาการที่มนุษย์แสดงออกมาให้ปรากฏทางร่างกายเป็นพฤติกรรมภายนอก และยังรวมถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่างๆ ที่ไม่สามารถปรากฏให้เห็นได้เป็นพฤติกรรมภายใน

ธงชัย สันติวงษ์และคณะ (2542 : 123) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม (Behavior) คือ สิ่งหรือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ซึ่งกิจการจะสามารถใช้สร้างจุดเด่นให้ดีขึ้นได้ เพราะเหนือสิ่งอื่นใด ปัจจัยสุดท้ายที่ผู้รับข่าวสารจะใช้วินิจฉัยว่าบริษัทนั้นๆ ดี หรือเด่นเพียงใด ก็คือ การดูจากการกระทำต่างๆ

สมยศ นาวิการ (2543: 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและ โครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

ทั้งนี้การศึกษาพฤติกรรมองค์การ สามารถทำการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมในแต่ละระดับได้ เช่น ศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ศึกษาพฤติกรรมของแต่ละกลุ่ม หรือสามารถศึกษาพฤติกรรมขององค์การในภาพรวม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมของแต่ละบุคคลย่อมได้รับผลกระทบจากกลุ่มและองค์การ พฤติกรรมของกลุ่มย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและองค์การ ในขณะที่เดียวกันพฤติกรรมองค์การย่อมได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมระดับบุคคลและกลุ่มเช่นกัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับควรให้ความสนใจกับส่วนประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อช่วยให้มีความเข้าใจในพฤติกรรมที่ศึกษาอย่างแท้จริง

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้

เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้ คือ

1) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง

มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2) ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และได้รับรางวัล เป็นต้น

3) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

เนื่องจากการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล ความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4) ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและ

สถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ ช่วยให้มีเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์การ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์การ ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้

พฤติกรรมองค์การมีทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ ก่อให้เกิดผลในการทำงาน ได้แก่ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และ ความพึงพอใจ ดังนี้ (Robbins, 1993: 44-47)

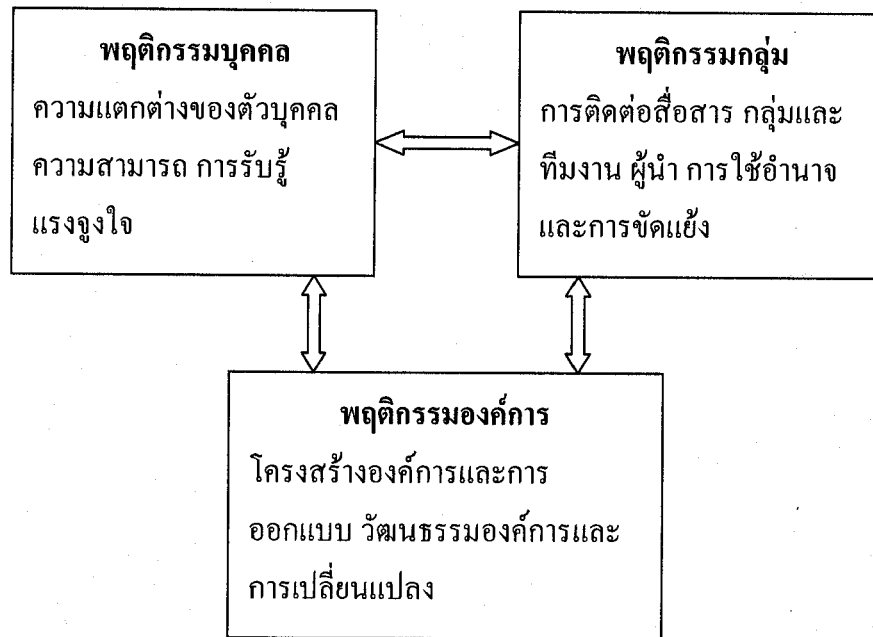
1. **ผลผลิต** องค์การที่มีผลผลิต หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินงานที่บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด (Lowest Cost) ดังนั้น คำว่า “การมีผลผลิต” จึงหมายรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

2. **การขาดงาน** องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดยไม่ขาดงานหรือลางาน ซึ่งถ้ามีบุคลากร ขาดงานหรือลางาน ย่อมส่งผลให้งานสะดุด ช้า หรือต้องหยุดงาน ส่งผลให้ทั้งคุณภาพและปริมาณ ของผลผลิตขององค์การลดลง

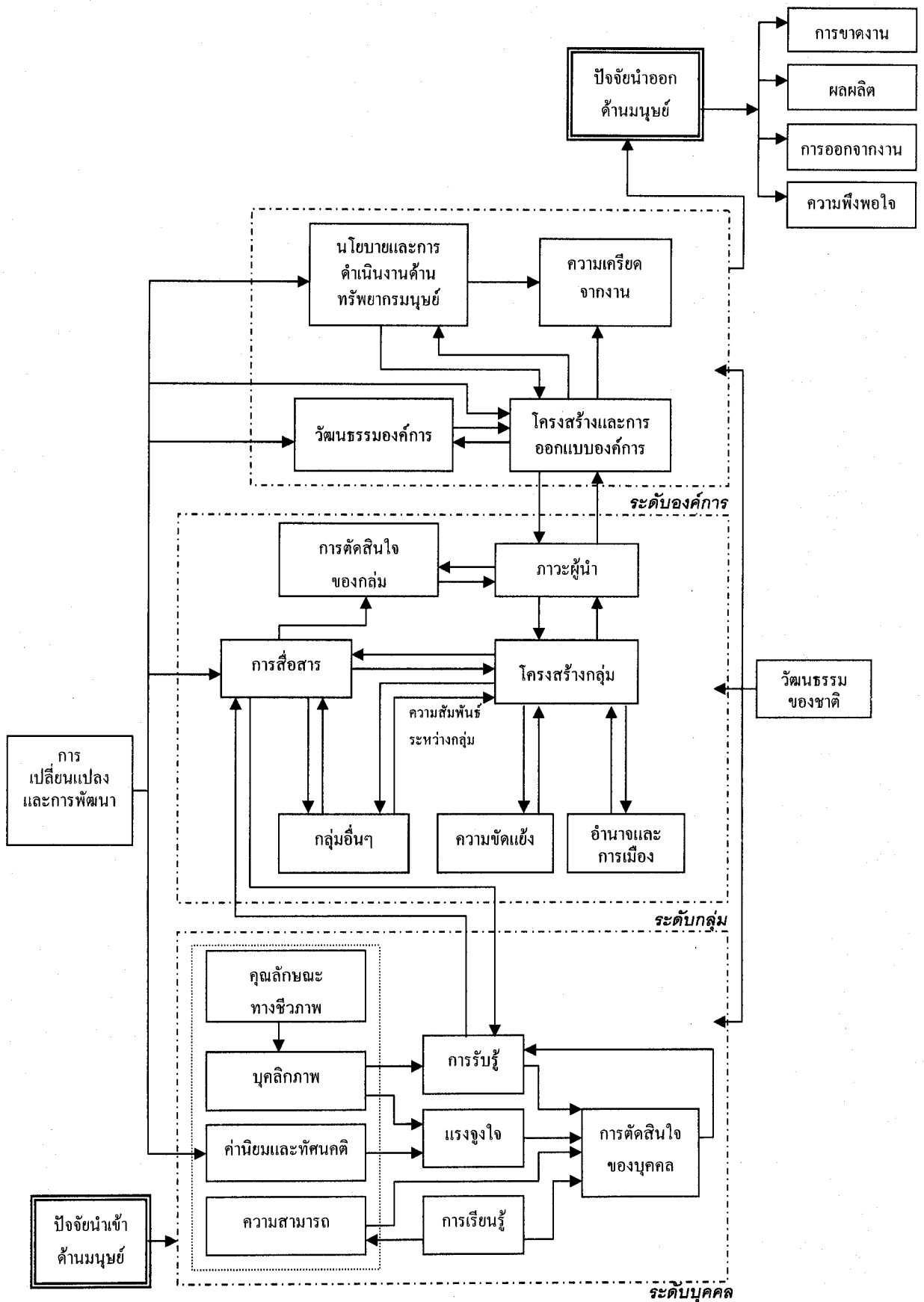
3. **การออกจากงาน** การออกจากงาน หมายความว่า การออกจากองค์การทั้งที่สมัครใจ และไม่สมัครใจ ซึ่งการออกจากงานของบุคลากรจะทำให้เกิดการสะดุดของความรู้และประสบการณ์ ของคนทำงาน ที่สูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรเก่าที่ออกจากงานไป ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การ ลดต่ำลงด้วย

4. **ความพึงพอใจ** ความพึงพอใจเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่อ งานของตน หรืออาจหมายถึง ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รับกับรางวัลที่บุคลากร เชื่อว่า เขาควรจะได้รับ ซึ่งความพึงพอใจนี้ส่งผลต่อผลผลิตของแต่ละบุคคลและขององค์การ

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การ เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะ ช่วยในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่จะ ก่อให้เกิดผลเสีย โดยการสร้างรูปแบบของการดำเนินงานตลอดจนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สนองตอบ ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาวะที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคคล และของกลุ่ม เช่น ความสามารถ ความต้องการ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์การ อันได้แก่ เป้าหมาย หน้าที่และเทคโนโลยี รูปแบบเฉพาะที่องค์การได้พัฒนาขึ้น อาจเรียกได้ว่า “บุคลิกภาพ” เฉพาะอย่าง ซึ่งมีผลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์กร ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การก็คือการศึกษา พฤติกรรมต่าง ในองค์การ 3 ระดับ คือ พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior) พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) และ พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) (เทพพนม เมืองแมน : 2529: 1) ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมขององค์การทั้งที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใน องค์การที่จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลขององค์การในส่วนรวมที่ปรากฏต่อภายนอก ที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นเพียงใด (ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ : 2548: 55) แสดงตามภาพที่ 2.7 ดังนี้



ภาพที่ 2.7 ขอบเขตและมิติของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ
ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ : 2548 พฤติกรรมบุคคลในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 7 ประชุมช่าง



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองพฤติกรรมองค์กร

2) **การสื่อสาร** การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการภายในกลุ่ม ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล โดยการสื่อสารช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้มีการแสดงออกตามลักษณะที่พึงประสงค์ การสื่อสารทำให้เกิดการจูงใจ สมาชิกกลุ่มให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มมีความรู้สึกพึงพอใจในงานและกลุ่ม และการสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีพฤติกรรมในทิศทางที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และมีความพึงพอใจ

3) **ความขัดแย้ง** ความขัดแย้ง คือ การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในสมัยเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้ายก่อให้เกิดผลกระทบในด้านไม่ดีต่อพฤติกรรมกลุ่มและองค์การ แต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มและองค์การมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุงและพัฒนา และทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตแบบสร้างสรรค์

4) **ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม** ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบประชาธิปไตย หรือแบบเสรีนิยม รวมทั้งรูปแบบของการตัดสินใจเป็นแบบผู้นำตัดสินใจเอง หรือให้สมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม ในทิศทางที่ช่วยเพิ่มหรือลดผลผลิตและความพึงพอใจของสมาชิก

5) **อำนาจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม** อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งอำนาจอาจเกิดจากตำแหน่งหรือเกิดจากตัวบุคคล ถ้าผู้นำกลุ่มใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และสมาชิกกลุ่มให้การยอมรับการใช้อำนาจนั้น จะส่งผลให้พฤติกรรมองค์การของสมาชิกเป็นไปในทางบวก ส่วนการเมืองขององค์การ เป็นการแสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อเพิ่มพูนหรือปกป้องผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่ม

6) **ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การ** นอกจากพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มเป็นผลจากปัจจัยภายในกลุ่มแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพเท่ากับมีการประสานงานที่ดีระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การและนำไปสู่ผลผลิตและความพึงพอใจที่ดีของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ

พฤติกรรมองค์การระดับองค์การ พฤติกรรมระดับองค์การมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลและกลุ่มมารวมกัน แต่พฤติกรรมระดับองค์การยังมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในองค์การ นอกจากจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยของปัจเจกบุคคล

และระดับกลุ่มแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากการออกแบบโครงสร้างองค์การ นโยบายและการปฏิบัติ ด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมขององค์การ และระดับของความเครียดที่เกิดจากการทำงานใน องค์การ

1) การออกแบบโครงสร้างองค์การ โครงสร้างขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์การ การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นแบบ แนวตั้งหรือแนวนอน หรือ แบ่งตามหน้าที่หรือแบ่งตามแผนก ฯลฯ จะมีผลต่อสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ อันส่งผลต่อ ทัศนคติ ความพึงพอใจ และผลผลิตของบุคลากร

2) นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ นโยบายและการปฏิบัติในการ คัดเลือกคนเข้าทำงานในองค์การ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์งาน การอธิบายงานและคุณลักษณะบุคคล ที่เหมาะสมกับงานดังกล่าว กระบวนการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาคน การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน ต่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคลากรในองค์การ ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลผลิต การขาดงาน การลาออก และ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การได้

3) วัฒนธรรมขององค์การ เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิก ขององค์การ ซึ่งกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหาร ภายในองค์การ ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานที่เข้ามาอยู่ในองค์การ ต่างต้องเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การ และยึดถือเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และปฏิบัติ หากผู้ใดละเมิดธรรมเนียมปฏิบัติดังกล่าว จะถูกลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ วัฒนธรรมขององค์การจึงเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล ในองค์การ

4) ความเครียดจากการทำงาน เมื่อบุคคลทำงานด้วยกันในองค์การ โดยเฉพาะ ภายใต้อาณัติที่เกี่ยวข้อกับข้อจำกัดและความต้องการ มักจะนำมาสู่ความเครียดของพนักงาน และผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดได้มีทั้งปัจจัยด้านบุคคล (เช่น ปัญหาครอบครัว ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาบุคลิกภาพ เป็นต้น) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (เช่น ความไม่แน่นอนของ การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี เป็นต้น) และปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวองค์การ โดยตรง (เช่น ในสถานะที่มีข้อจำกัดและมีความต้องการด้านบทบาท ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และช่วงวงจรชีวิตขององค์การ (organization's life stage) ทำให้บุคคลในองค์การมีแนวโน้มที่จะเครียดได้ และหากบุคคลดังกล่าว

มีบุคลิกภาพที่ไวต่อความเครียดและขาดประสบการณ์ในการจัดการกับความเครียด จะส่งผลให้เกิดสภาวะเครียดและมีอาการแสดงออก ส่งผลให้ต้องหยุดงาน ผลผลิตต่ำ การเปลี่ยนงาน เป็นต้น

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture)

روبบินส์ (Robbins, 1991: 467) ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆ ได้”

คูกและคณะ (Cooke, et al. 1989, อ้างถึงใน วรนุช เนตรพิศาลวณิช 2538:29) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์กรที่มีการรับรู้ยึดถือและประพฤติปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กรโดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 รูปแบบ คือ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะที่สร้างสรรค์ (Constructive Styles) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive / Defensive Styles) และรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/ Defensive Styles)

สมิวิธ (Smirch, 1983, อ้างถึงใน วรนุช เนตรพิศาลวณิช. 2538: 15) บอกพื้นฐานความหมายและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบองค์การและการจัดการ ผลการแสดงผลของวัฒนธรรมการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์การ มี 2 แนวคิด แนวคิดที่หนึ่งมองวัฒนธรรมองค์การในแง่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุม แนวคิดที่สองมองวัฒนธรรมองค์การ เป็นรากฐานของความเข้าใจการเข้าถึงองค์การ วัฒนธรรมจะช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติและพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้ มีสัญลักษณ์ มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา

ซาเท (Sathe, 1985: 10, อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิสัย 2536: 18) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงาน ซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้ เกิดจากการเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ควรทำหรือไม่ควรทำในองค์กร

روبบินส์ (Stephen P. Robbins, 1993, อ้างถึงใน วรนุช เนตรพิศาลวณิช. 2538: 17) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกในองค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งๆ ได้เป็นกลุ่มคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร ให้คุณค่าและกล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มี 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นระดับของความรับผิดชอบและความมีอิสระที่แต่ละคน
2. มีความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) เป็นระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานหรือการร่วมมือกัน (Integration) เป็นระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมกันทำงาน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) เป็นระดับที่ผู้จัดการได้เตรียมหรือให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน โดยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) เป็นจำนวน กฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแลและการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร
7. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นระดับของการที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าส่วนของกลุ่มในการทำงานโดยเฉพาะ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) เป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยเกณฑ์ปฏิบัติของสมาชิก
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) เป็นระดับที่สมาชิกได้รับกระตุ้นในลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) เป็นระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดในระดับของคำสั่ง ตามสายงานอย่างเป็นทางการ

Ulrich ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ไว้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรคือแบบแผนของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่สั่งสมมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้า วัฒนธรรมเชิงบวกที่เข้มแข็งจะสร้างให้องค์กรมีมูลค่า สร้างสรรคภาพลักษณ์ขององค์กรและนำพามาซึ่งมูลค่าแห่งตราสินค้าอีกด้วย”

กล่าวโดยสรุปแล้ว “วัฒนธรรม” เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือคือสิ่งต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดมาจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคให้ถูกต้องกับความเชื่อถือ แบบการดำเนินชีวิต การแต่งกาย ฯลฯ ของสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในแต่ละสังคมมนุษย์คิดค้นระเบียบ กฎเกณฑ์การปฏิบัติความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ และ

สัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อล้อมกรอบพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงรวมถึงสิ่งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม โดยนามธรรม หมายถึง ค่านิยม ความคิด ลักษณะที่แสดงออก รวมไปถึงศาสนา ลัทธิและอื่นๆ ที่ไม่สามารถสัมผัสด้วยตาและวัฒนธรรมแบบนามธรรมมีอิทธิพลกระทบวัฒนธรรม ทางรูปธรรม ซึ่งรูปธรรม หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์คิดค้นขึ้น เช่น โทรทัศน์ หนังสือ เครื่องมือ อุปกรณ์ ติก อาคาร รวมถึงสิ่งอื่นๆ อีกมาก (สมพัฒน์ คงสำราญ 2536: หน้า 194)

Michael Zwell กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อนำมา ซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสิ่งสำคัญ 3 ประการที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร ก็คือ

1. ความสามารถของผู้นำ
2. ความสามารถของพนักงานในองค์กร
3. ระดับความรู้ ความสามารถนั้นสูงที่สุดที่วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนให้เกิดขึ้น ได้

John Kotter และ James Heskett ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Corporate Culture and Performance (Free Press, 1992) ว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวที่ทำให้เกิดความสามารถทางการเงินในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลว
3. วัฒนธรรมที่ยั่งยืนจุดแข็งด้านการเงิน จะสามารถถูกพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่าง ง่ายดาย วัฒนธรรมองค์กรต้องสามารถเปลี่ยนแปลงและจัดการได้

วัฒนธรรมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

1. วัฒนธรรมที่ให้โอกาสพนักงานพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้นพนักงานให้สร้าง ผลงานให้องค์กรอย่างสูงสุด โดยมีแผนงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย
2. วัฒนธรรมที่เปิดช่องทางให้แก่พนักงานในการใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่ ให้เกิดผลต่อ องค์กร มีการปรับปรุงด้านกระบวนการผลิต และนำส่วนที่ดีมาใช้ ทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในสิ่งที่ พวกเขาทำได้สำเร็จ
3. วัฒนธรรมที่มุ่งสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี ซึ่งพนักงานร่วมกันปฏิบัติงาน เน้นงานที่ท้าทาย และมีการจูงใจในการทำงาน ระบบวัฒนธรรมที่มีการให้รางวัลตามผลงาน โดย เน้นผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อองค์กร

ซาเท (Sathe, 1985, อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา 2541: 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จาก กฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์กร มีคตินิยมร่วมกัน เช่น บางองค์กรมีระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กรถือว่า การแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์กรเป็นความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคตินิยมเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์กร และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์กร (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์กร มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด(Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรกไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคตินิยม ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สองการมีคตินิยม บรรทัดฐานร่วมกัน ช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศและความรู้สึกที่ตนเองมีค่าจะช่วยทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ

วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างอิงเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่องค์กรจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์กร อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 13) ได้รวบรวมความเห็นของด้าฟท์ (1991), ฮอฟสเตด และคณะ (1990) และ รูสโซ (1990) ซึ่งให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น ดังนี้

ด้าฟท์ (Daft, 1991: 75) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและปทัสฐานที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม

ฮอฟสเตดและคณะ (Hofstede, et al. 1990: 286-316) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน การรับรู้และการปฏิบัติของบุคคลในหน่วยงาน

รูสโซ (Rousseau, 1990: 160) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ข้อสมมติพื้นฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2535, อ้างถึงในวรนุช เนตรพิศาลวิช 2538: 17-18) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ โดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายคลึงกับสังคมไทย ลักษณะความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1. เป็นพฤติกรรมสังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่งๆ เช่น ภาษาพูด หรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่างๆ เป็นปทัสฐาน (Norm) หรือเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่เป็นเครื่องชี้แนะทางการประพฤติปฏิบัติ ให้กับสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติ
2. เป็นค่านิยมเด่นๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม
3. วัฒนธรรม ถือเป็นปรัชญา เป็นนโยบายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการจัดดำเนินการกับสมาชิก
4. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งมีได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อที่สามารถดำรงตนอยู่ได้หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม
5. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การซึ่งรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของบุคคลในองค์การ

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 14–20) กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นเรื่องของนามธรรม เพราะค่านิยม ความเชื่อ เป็นเรื่องที่เข้าใจยากและให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน ซึ่งค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมไม่ได้เกิดจากการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อและค่านิยม แตกต่างกันไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนในองค์การยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนได้ว่าพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของคนในหน่วยงานยอมรับไม่ได้ปรากฏขึ้นในระยะเวลา 2–3 วัน ต้องอาศัยเวลาการบ่มเพาะ ผ่านเวลาแห่งการพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของสมาชิกได้
3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กันกับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณ และการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เกิดจากสิ่งที่สมาชิกในองค์การค่อยๆ เรียนรู้ นับแต่เริ่มเข้าในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมผ่านกระบวนการถ่ายทอด การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) จากการชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงาน และการวางตัวที่ถูกต้อง ผลจากการเรียนรู้ทำให้พนักงานใหม่รู้ว่าตนเองควรปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานนั้น
4. เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การไม่ตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การผ่านการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกจำนวนหนึ่งแล้วว่า สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหนึ่งๆ ได้ คนในองค์การนั้นจะคิด เชื่อ ในสิ่งนั้นจนเป็นเรื่องปกติธรรมดาและเป็นไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องของนามธรรม สอดคล้องกับ ไชน์ (Schein, 1992) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (Drop out of Awareness) ของคนในองค์การ เพราะการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานจนสมาชิกยอมรับติดตรึงฝังแน่นในใจ จนไม่อาจตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกในองค์การละเลยฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกจะคำนึงถึงธรรมเนียม บรรทัดฐานขึ้นมาทันที

5. เป็นการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) มี 2 กรณี ดังนี้ คือ กรณีแรกสมาชิกใหม่ในองค์การได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามแนวความเชื่อ ได้แก่ ค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า เพื่อเป็นคติเตือนใจในการทำงาน กรณีที่สอง เป็นกรณีที่บุคคลภายนอกสืบค้นความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้น การสื่อสารทางวัฒนธรรมองค์การ จึงต้องพึงพาสัญลักษณ์

6. เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้วัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นสิ่งที่สมาชิกกลุ่มย่อยยอมรับ จึงเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพที่เหมาะสม เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากการผลิตในโรงงานที่ทำด้วยมือ มาใช้อุปกรณ์ทางเครื่องจักรกล และควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์

การเกิดวัฒนธรรม ต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาการเป็นหนทางที่บุคคลในกลุ่มยอมรับว่า ช่วยแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของกลุ่มได้ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงคิดตรงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เป็นแหล่งหลอมรวมสมาชิกให้เกิดความเชื่อมั่นและทุ่มเทพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ลักษณะดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นเอง แต่เป็นลักษณะการสั่งสม สืบทอดกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดวัฒนธรรมมักมีขบวนการสืบเนื่องมาจากบุคคลซึ่งอาจเป็นผู้นำ หรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์การนั้นๆ มีแนวคิด วิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากแนวคิดร่วมใจ จากนั้นจึงเกิดแนวคิดร่วม ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มคนร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อ ค่านิยม เผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิก สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 27-28) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1) สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในองค์การ ทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ แนวคิด วิธีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสมจากการแนะนำของสมาชิกเก่า

2) จัดระเบียบในองค์การ สมาชิกได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการทำงาน ที่หน่วยงานคาดหวังจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ

แนวทางต่างๆ นั้นจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานอย่างมีระบบ ราบรื่น

3) กำหนดนิยาม ความหมาย ให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจ และยอมรับในองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมองค์การ ความเป็นไปต่างๆ ในองค์กร ความเข้าใจความหมาย พฤติกรรมต่างๆ ทำให้แยกสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4) ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมต้องปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การ เป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้นจึงสามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจ เช่น การเรียกรายเงินซื้อของขวัญให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แก้ไขและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร ไชน์ (Schein, 1992 :5 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540:28) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้องการแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และบูรณาการส่วนต่างๆ ภายใน (Internal Intrigation) องค์กรให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

2. วัฒนธรรมองค์การ ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กรในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น

3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

4. วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เป็นที่ยอมรับกันว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรแต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์กรได้ถ้าวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ องค์กรมีวัฒนธรรม

ในแนวทางลบ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอยู่ในลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีงาน ปิดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอๆ ก็อาจมีผลทำให้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพในการทำงานและไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลดี เมื่อองค์กรพัฒนาไประยะหนึ่ง วัฒนธรรมนั้นอาจก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามก็ได้

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบวัฒนธรรมตามองค์กรตามแนวคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดย ทอมปีเตอร์และร็อบเบิร์ตวอเตอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของ โออูชิ ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้

ตารางที่ 2.2 กรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

คุณลักษณะของบริษัทชั้นยอด (Attributes of an excellent firms)

- | | |
|--|--|
| 1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล
(Bias for action) | 5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ
(Hands – on management) |
| 2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า
(Stay close to the customer) | 6. เลือกลงเงินเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัด
ของบริษัท (Stick to the knitting) |
| 3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ
(Autonomy and entrepreneurship) | 7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้คนน้อยลง
(Simple form, lean staff) |
| 4. เชื่อว่าผลงานที่ดีเยี่ยมมาจากคน
(Productivity through people) | 8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบตึงตัว
พร้อมกันไป (Simultaneously loosely and
tightly organized) |
-

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action) ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์สและวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอร์สและวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความสำคัญชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer) ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน เชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความสำคัญอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน มีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเฉยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดีแล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่างๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people) ปีเตอร์สและวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับ โออูชิว่า พนักงานคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจ

ในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน พบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษาค่าจะให้ความสำคัญและขู่เตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแควะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting) ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้นุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff) ปีเตอร์สและวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับรวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอก ผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously Loosely and tightly organized) ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนจะขัดแย้งกันโดยปีเตอร์สและวอเตอร์แมนอธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์สและวอเตอร์แมนเชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจ เขาจะประเมินทางเลือกต่างๆ โดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดลูกค้าเป็นสำคัญ

หรือไม่ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตั้งตัวด้านโครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ ทัศนคติและยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การ ควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบกิจการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

แฮนดี้ (Handy C., 1991) ได้กล่าวถึงลักษณะที่แสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กรไว้เป็นรูปแบบต่างๆ สิ่งที่น่าสนใจได้แก่ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีลักษณะบุคลากรที่ดีและการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน วิธีการที่หน่วยงานปฏิบัติบุคลากร การควบคุมและการประสิทธิผล การมอบหมายงานและการแข่งขัน โดยแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพองค์กรดังนี้

1. แบบเชื่อผู้ก่อตั้ง (Zeus) มีลักษณะเป็นแบบไข่ม่มุม การแบ่งส่วนงานขึ้นอยู่กับหน้าที่และผลผลิต โดยเส้นใยจะเป็นรังสีแผ่มาจากจุดศูนย์กลาง อำนาจและการมีอิทธิพลจะลดหลั่นตามระยะทางจากศูนย์กลาง วัฒนธรรมแบบเชื่อผู้ก่อตั้งดีสำหรับงานที่ต้องมีการตัดสินใจเร็ว ในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความรวดเร็วจะได้ประโยชน์จากรูปแบบนี้ ซึ่งแน่นอนว่าความรวดเร็วไม่ได้รับรองคุณภาพงาน

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาตามรูปแบบนี้ จะเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว มั่นคงและมีความยุติธรรม ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานกันอย่างเต็มความสามารถมีความจงรักภักดี

ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความรู้และได้รับความไว้วางใจอย่างมาก นอกจากนี้ลักษณะของบุคลากรในวัฒนธรรมแบบนี้ มีการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา และมีความตระหนักต่อเจตนาธรรมของผู้บังคับบัญชา จึงเป็นบุคลากรที่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากรในลักษณะที่บุคลากรได้รับความไว้วางใจในการทำงาน และควบคุมบุคลากรโดยการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งการควบคุมและการมีอิทธิพลเป็นอำนาจที่ถูกต้องและยอมรับกันในองค์กร ส่วนการมอบหมายงานนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและตัดสินใจว่าใครสมควรที่จะได้รับมอบหมายงานนั้น ลักษณะแบบเชื่อผู้ก่อตั้งทำให้เกิดการแข่งขันในอำนาจและความได้เปรียบของตำแหน่งหน้าที่

ส่วนรูปแบบการสื่อสารไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ไม่เป็นทางการ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับภาวะการคาดคะเน การเดา ไม่มีการบันทึกการประชุม หรือคำสั่ง อย่างเป็นทางการ ทั้งนี้สมาชิกจะให้ความสำคัญและให้ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาหรือผู้ก่อตั้ง และจะประพฤติปฏิบัติตามผู้ก่อตั้งเท่านั้น

บุคคลที่ทำงานในองค์กรที่เป็นแบบเชื่อผู้ก่อตั้ง มีแนวโน้มเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและทดสอบการแก้ปัญหา นั้น หากสมมติฐานแรกไม่ได้ผลก็จะหาวิธีอื่นต่อไป การวิเคราะห์จะเป็นขั้นตอนที่ละขั้นตอน เป็นคนที่ทำงานรวดเร็วและต้องการให้เสร็จโดยเร็ว จะมองปัญหาโดยภาพรวมแทนที่จะแยกปัญหาเป็นส่วนๆ

ในวัฒนธรรมแบบเชื่อผู้ก่อตั้ง พบว่าเป็นระบบของการช่วยเหลือ โดยการให้คำสั่งเพียงเล็กน้อยและสมาชิกมีความเป็นอิสระที่จะแสดงถึงความสามารถ ความสำเร็จจะได้มาง่าย

2. แบบระบบราชการ (Apollo) เป็นการทำตามลำดับขั้นและบทบาท เน้นการแบ่งงานกันทำ ตามสายการบังคับบัญชาตาม โครงสร้างของงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดีในระบบราชการนี้จะต้องไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ใช่อำนาจในทางที่เอาเปรียบและทำงานด้วยความถูกต้อง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบไว้วางใจได้ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และจะต้องไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ นอกจากนี้ลักษณะของบุคลากรนั้นต้องปฏิบัติตามหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามที่พร้อมๆ กับมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จึงมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้หน่วยงานจะทำสัญญากับบุคลากรโดยมีเงื่อนไขข้อตกลงซึ่งกันและกัน การควบคุมบุคลากรโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนและให้อำนาจทางการบริหารงาน โดยการทำงานของบุคลากรมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและทิศทางที่แน่นอนอย่างเป็นทางการ ส่วนการมอบหมายงาน จะเป็นในลักษณะรูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินไปตามระบบขั้นตอน การแข่งขันก็คือการได้เลื่อนขั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นแบบราชการ จะดีต่อเมื่อมีสมมติฐานว่า พຽງนี้ຈະເໝືອນວັນນີ້ นั่นคือ ลักษณะของงานจะเป็นงานประจำที่สามารถ

คาดเดาว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง ระบบราชการจะมีประสิทธิผลเมื่อสามารถทำนายถึงงานที่จะทำได้ เป็นระบบการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชา มีระบบกฎเกณฑ์การใช้เหตุผลไม่คำนึงตัวบุคคล มุ่งปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์

3. แบบการทำงานเป็นทีม (Athena) เน้นการใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างกันจาก แต่ละบุคคล การบริหารนั้นต้องมีความต่อเนื่องและมีความสำเร็จในการแก้ปัญหา โดยต้องหาสาเหตุ หาวิธีการแก้ปัญหาจากกลุ่มบุคคล เครื่องจักร และเงิน หลังจากนั้นรอการแก้ปัญหาว่าสำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่สำเร็จ ก็หาวิธีการแก้ต่อไป

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาในวัฒนธรรมนี้ เป็นผู้ที่คำนึงถึงความเสมอภาค เท่าเทียมกันในการทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงานในเรื่องต่างๆ และสามารถใช้อำนาจหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ส่วนลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะมี แรงจูงใจตนเองเพื่อให้เต็มความสามารถ ใจกว้างสำหรับความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่น พร้อมกับยินดีที่จะให้ผู้อื่นเป็นหัวหน้าถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถมากกว่า ส่วนบุคลากรในหน่วยงาน จะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสามารถและทักษะของตน พร้อมทั้งต้องมีความรู้ทางด้าน เทคนิคและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพันต่องาน จึงมีความเจริญก้าวหน้าได้ ทั้งนี้ หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากรในลักษณะเป็นเพื่อร่วมงาน เพื่อช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีที่จะควบคุมบุคลากรจะเน้นที่การประชุมและการอภิปรายเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการควบคุมจะใช้ลักษณะที่บุคคลนั้น มีความรู้ความสามารถในงานนั้นอย่างแท้จริง โดยการมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความต้องการให้งานนั้นประสบความสำเร็จ บุคคลที่ทำงานต้องมี ประสบการณ์และความรู้ ส่วนการแข่งขันขึ้นอยู่กับผลงานที่แสดงออกมาระบบการทำงานของ องค์กรแบบนี้จะมีการเชื่อมกันระหว่างหน่วยช่วยเหลือที่ไม่มีการบังคับบัญชา แต่ละหน่วยจะมี แนวความคิดของตน มีความรับผิดชอบและสามารถนำยุทธวิธีที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้ในรูปแบบ วัฒนธรรมแบบนี้ รวมทั้งไม่มีความใกล้ชิดกันเหมือนญาติ สิ่งที่สมาชิกช่วยส่งเสริมกลุ่ม ก็คือ อะไร คือสิ่งที่ต้องการและสมาชิกจะกระทำในสิ่งนั้นในเชิงสร้างสรรค์ โดยหาวิธีการใหม่ๆ วัฒนธรรม รูปแบบนี้เหมาะสำหรับหนุ่มสาวที่รักความก้าวหน้า มีความคิดสร้างสรรค์

4. แบบการทำงานเสรี (Dionysus) วัฒนธรรมขององค์กรแบบนี้ เน้นการมี มนุษย์สัมพันธ์เป็นหลัก แต่ละบุคคลจะช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จ โดย แต่ละบุคคลจะมีความเป็นตัวของตัวเอง แต่มีความยินยอมที่จะมีส่วนร่วมในเรื่องการทำงาน สัญลักษณ์ที่ใช้คือรูปวงกลมที่จะมีความกระจายอยู่ทั่วไป ในวงกลมนั้น หมายถึง บุคคลหรือสมาชิก ในองค์กรจะทำงานหรืออยู่ร่วมกันอย่างกระจายภายในองค์กร ไม่มีผู้บังคับบัญชา ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นทางการ ถึงแม้ว่าบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะสามารถควบคุมสมาชิกได้ แต่ก็เป็นเพราะ

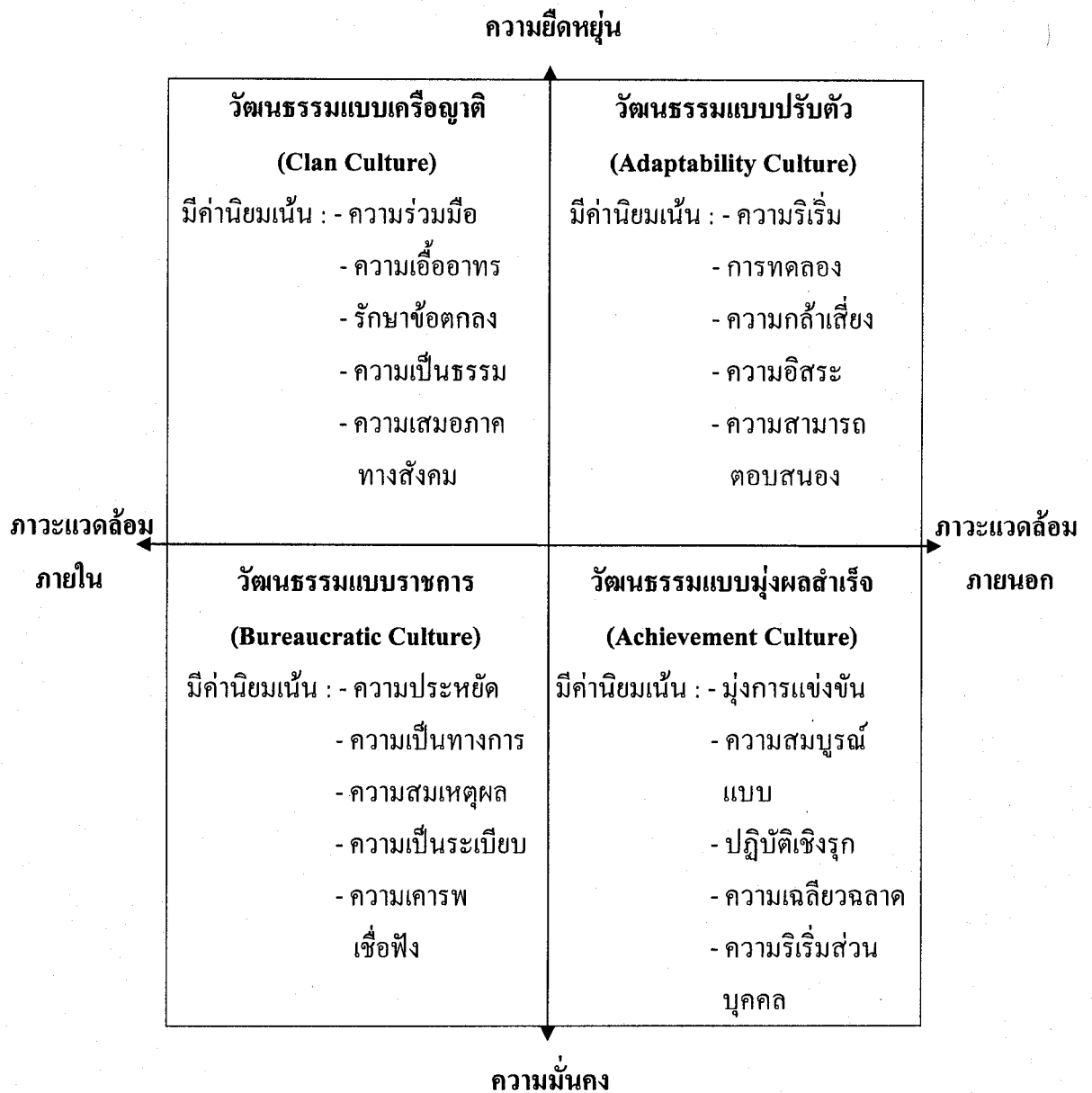
กลุ่มสมาชิกยินยอมให้เขาควบคุมการทำงานของเขาได้ลักษณะผู้บังคับบัญชาในวัฒนธรรมแบบนี้ ต้องเป็นผู้สนองตอบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ยอมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น เห็นความสำคัญของความต้องการของผู้อื่น ส่วนลักษณะของบุคลากร ในหน่วยงานต้องให้ความสนใจต่อความต้องการของเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับมีความสามารถสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้หน่วยงานจะปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรที่มีความพิเศษ และการควบคุม จะเน้นการให้ความสนใจ และภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ใส่ใจในความต้องการของบุคลากรในองค์กร การกระทำการควบคุมผู้อื่นสามารถทำได้โดยการให้สมาชิกในหน่วยงานยอมรับให้เขาเป็นผู้ควบคุม การมอบหมายงานขึ้นอยู่กับความปรารถนาที่บุคลากรต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การแข่งขันขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมแบบนี้จะดีในที่ซึ่งมีบุคคลที่มีความสามารถและทักษะโดยตัวของเขาเอง ลักษณะดังกล่าวนี้ต้องเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ขององค์กร และนอกจากนี้การบริหารงานในองค์กรจะมีลักษณะเป็นแบบงานประจำ ที่สมาชิกทุกคน ทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ แต่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานออกมา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในรูปแบบนี้ผู้บริหารไม่มีความสำคัญ มีบารมีน้อยในการที่จะใช้ คำสั่ง หรืออำนาจในการควบคุมการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

ริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) กล่าวเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพ เสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดบุคลิกภาพขององค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสิ้น มาจาก 2 มิติได้แก่

(1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร

(2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้น ค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบ ทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียว เท่านั้น



ภาพที่ 2.9 วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)

ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience *วัฒนธรรมองค์กร*

<http://suthep.ricr.ac.th/mgnt1.doc>

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง

และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้า เป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้น พนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการ ตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยม ในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้อลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงาน ให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาส ในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะ พบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม แบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็น ความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรม แบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อ การทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือน กาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญ การแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้า ก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด

- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดี ต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้

ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าว ให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัว พร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อ ภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบ ราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการ นุรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การ น้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยง วัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน.
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

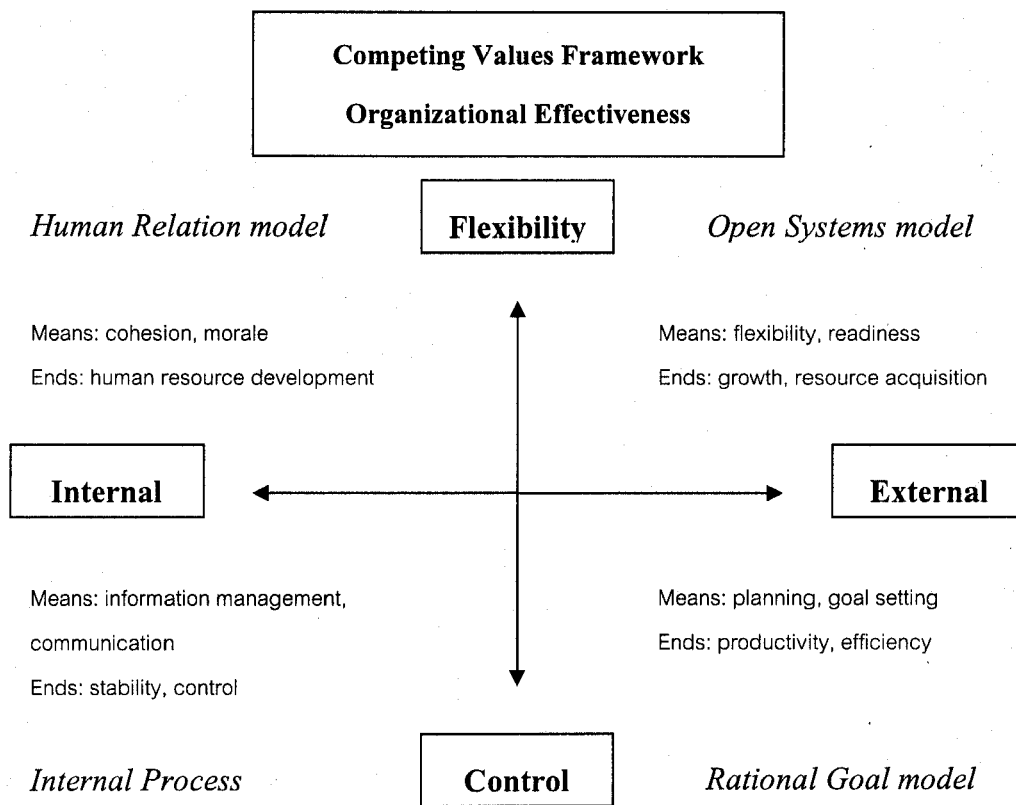
แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถ คาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้ กรอบของระบบราชการ แต่แนว โน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงาน ราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบ ธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาล ได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูป โครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ ทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ ให้มากขึ้น

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรม แบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้ง ประสิทธิภาพแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยี่วัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงหมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงานคติฐานที่กลุ่มสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดมาสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เป็นแบบแผนแนวคิดที่ช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติและกำหนดร่วมกันในองค์กร ซึ่งแสดงออกด้วยการรับรู้ ยึดถือ และประพฤติปฏิบัติ เป็นบรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร Quinn



ภาพที่ 2.10 วัฒนธรรมองค์กร Quinn

เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการเน้นมิติ 2 ด้าน คือ

- (1) ด้านการจัดการ มีลักษณะ การยืดหยุ่นและการควบคุม
- (2) ด้านการมุ่งเน้น มีลักษณะ เน้นสภาวะภายในและสภาวะภายนอก

Human Relation Model เป็นองค์ที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์กร เน้น การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และการช่วยเหลือแบ่งปันทั้ง ทางด้านความคิดเห็น ทักษะ และข้อมูลข่าวสารต่างๆเพื่อที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและสร้างความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น 7-11 ที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เลือกเวลาที่จะทำงานเพื่อที่จะ ได้มีเวลาไปเรียนหนังสือและเมื่อมีการศึกษาที่สูงขึ้นแล้วทาง 7-11 ก็จะมีการเลื่อนตำแหน่งให้เช่น จากพนักงานเก็บเงินเมื่อจบการศึกษาถึงระดับที่องค์กรกำหนดไว้ ก็จะได้เลื่อนเป็นผู้จัดการสาขา เป็นต้น

Open Systems Model เป็นลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม ภายนอก มุ่งมั่นที่จะสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อคงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน แสวงหาวิธีการพัฒนาองค์ใหม่ๆเพื่อให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แสวงหาความรู้และ ทรัพยากรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างกลมกลืนที่สุด ยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่ผลิตสินค้าทางด้านเทคโนโลยีต่างๆเช่นมือถือ ซึ่งจำเป็นต้องมีการศึกษาความต้องการของ ผู้บริโภคเสมอ มีการทำ Research and development เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆมาตอบสนอง ต่อลูกค้าและรวมถึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งอีกด้วย

Internal Process Model เป็นองค์กรที่เน้นการควบคุมการดำเนินงานภายใน มีการ รวมอำนาจและกระจายอำนาจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา งานที่ทำเป็นงานที่มีรูปแบบแบบแผน มีขั้นตอนชัดเจน เป็นงานประจำ มีมาตรฐานและมีความต่อเนื่องในการทำงาน และสามารถ คาดการณ์ผลผลิต หรือประสิทธิภาพการผลิตได้ โดยคาดหวังให้องค์กรเกิดความแน่นอนมีเสถียรภาพ และควบคุมประสิทธิภาพได้อย่างแม่นยำ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิตรถยนต์ของบริษัท โตโยต้า ที่มีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนให้ตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าได้ สามารถกำหนดวันส่งมอบต่างๆรวมทั้งการคาดการณ์กำลังการผลิตได้อย่างแม่นยำ

Rational Goal Model เป็นองค์กรที่มีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ในงานที่ทำ มีการกำหนดแผนและการวัดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งยังให้ความสนใจเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้อย่างมี ประสิทธิภาพที่สุดยกตัวอย่างเช่น บริษัทยูนิลีเวอร์ที่มุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคอันดับหนึ่งของโลกนั้น มีการศึกษาสภาพแวดล้อมความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ รวมทั้ง

ยังมีการวัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรด้วย เช่น ยอดขาย หรือ รายจ่ายที่สามารถลดลงได้ ในภารกิจที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งจะมีผลต่อการจ่ายเงิน โบนัสที่จะได้ในแต่ละปี

ความสำคัญของบุคลิกภาพขององค์กร

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528: 95) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่มีบุคลิกภาพขององค์กรหรือมี แต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านความสามัคคี พฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทาง มักมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับ พนักงานมักไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ถ้าทุกคนรู้ว่าใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์กรหนึ่งๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพก็จะดีกว่ากัน

ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ (2530: 4) ให้บทสรุปที่ทำให้เห็นถึงความสำคัญของบุคลิกภาพขององค์กรไว้ว่า “บุคลิกภาพขององค์กรเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรควบคู่กับแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวทางด้านที่ ชั่ง ตวง วัด ได้ เช่น ยอดขาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เป็นข้อพิจารณาแรกๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยราบรื่น และมีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปกับแผนพัฒนาองค์กร บุคลิกภาพขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่มองไม่เห็น เป็นอาวุธลับที่เกือบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เมื่อผู้บริหารสามารถหยิบขึ้นมาเป็นข้อต่อสู้กับคู่แข่งในเชิงธุรกิจได้อย่างสำคัญ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534:17) กล่าวว่า บุคลิกภาพขององค์กรจะมีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่นคณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นักศึกษาและอาจารย์ผู้มาใช้ตึกคณะอื่นในมหาวิทยาลัย เขาก็ไม่เข้าแถวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า คณะศิลปศาสตร์มีการเข้าแถวเข้าลิฟท์ เช่นนี้มาเป็นวัฒนธรรมประจำคณะ อีกตัวอย่างหนึ่งที่บุคลิกภาพขององค์กรในรูปของกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Norms) ซึ่งพนักงานรู้กันเองโดยไม่ต้องประกาศ (Unspoken Rule) ที่พนักงานต้องทำตาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม คือในบริษัทบางแห่งพนักงานใหม่อาจจะไม่กล้ากลับบ้านทั้งที่เป็นเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าในบริษัทนี้ทุกคนทำงานกันจนเย็น จากตัวอย่างนี้เอง แสดงให้เห็นว่าบุคลิกภาพขององค์กร สามารถจะควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้

กริช สืบสนธิ์ (2537: 8-9) ให้ความสำคัญของบุคลิกภาพขององค์กรว่า บุคลิกภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรได้ปลูกฝัง สร้างค่านิยม เอกลักษณ์ วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยผ่านข่ายวัฒนธรรม มีพลังที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นตัวชี้นำพฤติกรรมของคนอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น วัฒนธรรมแข็งแกร่งคือกฎระเบียบ

ไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรว่า เขาจะประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่างๆ บุคลากรจะเสียเวลาในการตั้งใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ น้อยลง มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน

จากความหมายที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ไว้ สรุปความหมายของบุคลิกภาพขององค์กรได้ว่า บุคลิกภาพขององค์กรหมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรต่อไป

บุคลิกภาพองค์กร หมายถึง การแสดงออกอันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพอันเป็นความเข้าใจที่แท้จริงของบริษัท (Company's self perception) ซึ่งเท่ากับว่าแสดงว่าบริษัทเข้าใจตนเองในทุกทาง จึงมีการแสดงตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยการสื่อสารและการใช้สัญลักษณ์ และบุคลิกภาพของบริษัทยังหมายถึงความตั้งใจต่างๆ (Intentions) กับวิถีทางที่บริษัทได้ทำการปฏิบัติต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมอีกด้วย

Sandra Fekete ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ บุคลิกภาพองค์กร ว่า องค์กรก็เป็นคนคนหนึ่ง เมื่อถูกค่านึกถึงบริษัท สิ่งที่เราารู้สึกได้คือบุคลิกลักษณะของบริษัทนั้น ซึ่งปรากฏผ่านสินค้าและบริการของบริษัท ความรู้สึกถึงความมีตัวตนของบริษัทนี้ก็เช่นเวลาที่คุณนึกถึงภาพยนตร์ของคิสนีย์ โฆษณาของไนกี้ หรือบริการของ Nordstrom และการที่บริษัทเหล่านี้รู้จักตัวเองดีว่าเป็นใคร และปฏิบัติสอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ นี่เอง ที่เป็นที่มาแห่งความสำเร็จมีชื่อเสียงของพวกเขา Fekete ที่ปรึกษาการตลาดผู้ประสบความสำเร็จ ได้พัฒนาเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจ สามารถเข้าใจตัวตนและบุคลิกภาพขององค์กรของตน เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้สูงสุด ช่วยผ่อนคลายความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถอธิบายคุณค่าที่บริษัทยึดถือออกมาเป็นคำพูดได้ และสามารถสื่อ "สาร" ที่คงเส้นคงวาแก่สมาชิกในองค์กรได้ เครื่องมือที่ Fekete พัฒนาขึ้นนี้ นับเป็นวิธีใหม่ในการประเมินความแข็งแกร่งภายในขององค์กร และการตระหนักถึง โอกาสใหม่ของการเติบโต ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างแบรนด์ที่ดีกว่า สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และแก้ไขปัญหารื้อรังที่เคยแก้ไม่ตกได้ Fekete พัฒนาเครื่องมือประเมินบุคลิกภาพของบริษัทขึ้นมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยา ที่ถูกนำไปใช้ในที่ทำงานอย่างแพร่หลายมานานแล้ว ซึ่งเป็นทฤษฎีของ Carl Gustav Jung ปรมาจารย์ด้านจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง บวกกับผลงานของสองแม่ลูก Katherine Cook Briggs และ Isabel Briggs Myers ซึ่งนำแนวคิดทางจิตวิทยาแบบ Jung ไปประยุกต์จนได้เป็นเครื่องมือวัดประเมินบุคลิกภาพที่มีชื่อว่า Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งเป็นแบบประเมินบุคลิกภาพของคน เพื่อช่วยให้แต่ละคนค้นพบวิธีจัดการกับโลกภายนอก

ที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของตนเอง MBTI จัดแบ่งประเภทของบุคลิกภาพของคนออกเป็น 16 แบบ ซึ่ง Fekete ได้นำมาปรับใช้กับการประเมินบุคลิกภาพของบริษัทที่เรียกว่า CAP2 (Companies Are People, Too) เพื่อช่วยให้บริษัทสามารถทุ่มเทพลังงาน รวบรวมข้อมูล ทำการตัดสินใจและวางโครงสร้างงานได้สอดคล้องกับบุคลิกภาพของบริษัท แบบประเมินบุคลิกภาพบริษัทของ Fekete มี 84 ข้อ เมื่อทำเสร็จแล้ว ผู้นำธุรกิจจะเข้าใจธุรกิจของตนได้ชัดเจนขึ้น และเห็นภาพความเป็นตัวตนของบริษัทได้ถูกต้องตรงตามความจริงมากขึ้น และสามารถอธิบายบุคลิกภาพของบริษัทออกมาเป็นคำพูดได้ ผลก็คือผู้นำจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์หลัก ภารกิจเป้าหมายและคุณค่าหลักของบริษัทได้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและดำเนินการเปลี่ยนแปลงบริษัทได้อย่างสอดคล้องกับบุคลิกภาพของบริษัท และเมื่อบริษัทรู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้แล้ว ย่อมพร้อมที่จะเติบโตและใช้ประโยชน์สูงสุดจากการรู้จักบุคลิกภาพของตนเอง ดังเช่นที่บริษัทชื่อดังอย่าง Nike, Kentucky Fried Chicken และ Atari ได้เคยประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตัวเองใหม่หมดหลังจากที่ได้ค้นพบคุณค่าและเป้าหมายในอนาคตอีกครั้ง Fekete ยกตัวอย่าง AOL Time Warner, Xerox และ Home Depot ซึ่งดำเนินการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่ออธิบายกระบวนการและผลที่เกิดขึ้น เมื่อผู้นำตัดสินใจเปลี่ยนเอกลักษณ์ของบริษัท และตั้งเป้าเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม Fekete เชื่อว่า เมื่อองค์กรค้นพบบุคลิกภาพที่แท้จริงของตน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงบริษัทอย่างสอดคล้องกับบุคลิกภาพนั้น ก็จะได้รับความสำเร็จใหม่ๆ สามารถเอาชนะความกลัวเดิมๆ มีความเชื่อมั่นมากขึ้น และสร้างบรรยากาศความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขึ้นมาในบริษัทได้อีกครั้ง (Fekete, Sandra ,658 F4 2003)

Sandra Fekete, and CAP2 ได้ประเมินบุคลิกภาพองค์กร โดยแบ่งแนวทางการประเมินออก 4 แนวทาง คือ

1. การมุ่งความสนใจ (Focusing Energy) คือ การที่องค์กรมุ่งความสนใจที่จะดำเนินการจัดการขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการมุ่งความสนใจ 2 ด้าน คือ

1.1 **Extroverted Organization** เป็นองค์กรที่มีลักษณะติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและคนอื่นๆ จำนวนมาก เรียนรู้จากการกระทำ ใช้การปรึกษาเพื่อหาแนวทาง ระดมความคิดเพื่อวางแผน องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้รับความรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ และทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน ใช้การสนทนาระหว่างบุคคลเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก เพื่อได้รับการสนับสนุนต่อความสามารถทางการแข่งขัน

1.2 **Introverted Organization** เป็นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งพัฒนาความคิด ประดิษฐ์ คิดค้น เทคโนโลยีและคุณค่าภายในองค์กร โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย

ใช้การศึกษา ค้นคว้ามาก่อนจะลงมือทำ ให้ความสนใจอย่างมากกับลูกค้าบางกลุ่ม มักจะไม่ค่อย
ขอความคิดเห็นจากการระดมความคิด ใช้การสื่อสารเป็นแบบข้อความ พนักงานมุ่งที่จะทำงาน
เพียงลำพัง ชอบอิสระ

2. การรวบรวมข้อมูล (Gathering Information) คือ องค์กรที่มีการรวบรวม
ข้อมูลต่างๆ ที่เกิดจากอิทธิพล หรือแรงผลักดันพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งแตกต่างกัน ดังนี้

Sensing Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะการค้นหา รวบรวมข้อมูลด้าน
สภาพตลาด คุณภาพและความเหมาะสมของสินค้าและบริการ หรือข้อมูลอื่นๆ ที่มีข้อเท็จจริง
สามารถวัดค่าได้และคำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น โดยรับฟังรอบด้านจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
มุ่งทำงานภายใต้กรอบแนวทางเดิม ตามขั้นตอน เดินตามแผนที่กำหนดไว้ ให้ความสำคัญกับคำพูด
ของลูกค้า

Intuitive Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะมองภาพรวมโดยใช้
ประสบการณ์เป็นฐานในการศึกษาสภาพตลาด เน้นการค้นหาวិธีการทำงานใหม่ๆ ให้รายละเอียด
เล็กน้อยเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทุกอย่างสามารถปรับ เพื่อทำให้ดีขึ้น กำหนดเป้าหมายที่สูง
เพื่อไปให้ถึง เน้นการเปลี่ยนแปลง สร้างความแตกต่าง

3. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ อำนาจในการพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูล
ที่ได้รับ โดยคำนึงถึงผลที่ได้รับจากการตัดสินใจนั้น

Thinking Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะการตัดสินใจที่อยู่ภายใต้กฎ
ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งใช้บังคับกับทุกคนภายในองค์กรแบบเท่าเทียมกัน ใช้หลักความยุติธรรม อยู่
บนเหตุผล คำนึงถึงความถูกต้องมากกว่า ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่า Brand หรือ
ความจงรักภักดีของลูกค้า

Feeling Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะการตัดสินใจที่คำนึงถึง
ผลกระทบของคนในองค์กรหรือผลกระทบต่อลูกค้า Brand ใช้หลักของความสามัคคี ปรองดอง
รักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน เพื่อความร่วมมือต่อกัน

4. รูปแบบการทำงาน (Structuring Work) คือรูปแบบการทำงานที่ครอบคลุม
เป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อแผนงาน การทำงาน

4.1 Judging Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีการวางแผนในการทำงาน
มีการกำหนดเวลาและติดตามผลงาน กำหนดระบบรูปแบบการทำงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

4.2 Perceiving Organization เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่เปิดโอกาสในการปรับ
รูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเน้นข้อมูลที่ได้รับ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
ให้อิสระในการคิดริเริ่ม

จากแนวทางการประเมินลักษณะของแต่ละประเภท ก่อให้เกิดรูปแบบบุคลิกภาพองค์กร เป็น 4 แบบ คือ

1. บุคลิกภาพองค์กรแบบเน้นความเป็นจริงในทางปฏิบัติ (Profiles of Practicality)

เป็นบุคลิกภาพองค์กรที่มีลักษณะที่ให้ความสนใจทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรและภายในองค์กร และรูปแบบการตัดสินใจที่ใช้ทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กับคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดแก่องค์กร แต่เน้นการรับรู้ข้อมูลที่อาศัยความเป็นจริงของข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้ คำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบันในการตัดสินใจ โดยภายใต้กรอบการทำงานที่มีแบบแผนเดิมๆ มีข้อจำกัด ในการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในรูปแบบการทำงาน เช่นเดียวกับแนวกลุ่มอนุรักษ์นิยม (Conservative)

2. บุคลิกภาพองค์กรแบบเน้นการดำเนินการ (Profiles of Action)

เป็นบุคลิกภาพองค์กรที่ให้ความสนใจทั้งภายนอกและภายในองค์กร รูปแบบการตัดสินใจที่ใช้การประสานระหว่างกฎ ข้อบังคับ และจิตใจของคนในองค์กร การได้รับข้อมูลที่เป็นจริง ประกอบกับรูปแบบการทำงาน ที่เน้นการปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นให้เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการใดๆ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จเป้าหมายขององค์กร

3. บุคลิกภาพองค์กรแบบเน้นอุดมการณ์ (Profiles of Idealism)

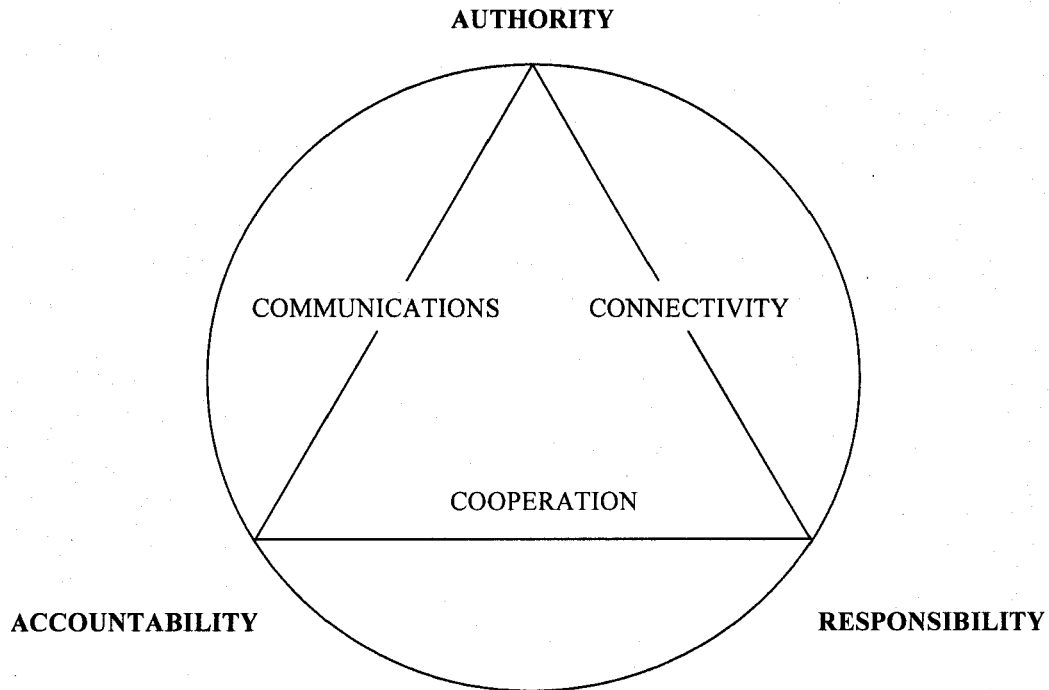
เป็นบุคลิกภาพองค์กรที่ให้ความสนใจต่อปัจจัยภายนอกและภายใน ไม่ว่าจะมีความ มีรูปแบบการทำงานแบบอนุรักษ์นิยม หรือปรับตัว จะอาศัยแนวทางหรือประสบการณ์จากข้อมูลที่มี เพื่อสร้างจินตนาการ นวัตกรรม โดยเน้นถึงคุณค่า ผลกระทบของบุคลากร ขององค์กรต่อภาพลักษณ์ที่มี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

4. บุคลิกภาพองค์กรแบบเน้นความสามารถ (Profiles of Competence)

เป็นบุคลิกภาพองค์กรที่ให้ความสนใจต่อปัจจัยภายนอกและภายใน แม้ว่าจะมีความ มีรูปแบบการทำงานแบบอนุรักษ์นิยม หรือปรับตัว โดยมุ่งเน้นการคำนึงถึงคุณค่าที่แตกต่าง คุณภาพของสินค้าและบริการมากกว่า Brand หรือ Customer Loyalty และคำนึงถึงความถูกต้อง ความเป็นธรรม โดยอาศัยประสบการณ์ที่มี ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เป็นการสร้างความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น

Eli Sopow (2007) กล่าวถึงหลักสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ขององค์กรประกอบด้วย อำนาจการบังคับบัญชา ความสำนึกในความรับผิดชอบ และความพร้อมรับการตรวจสอบ ที่ต้องสมดุลและสอดคล้องกับ การติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ และความสัมพันธ์ โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านอารมณ์และ ความรู้สึกร่วมและปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์

Triangle of Trust



ภาพที่ 2.11 หลักแห่งความเชื่อมั่น

ที่มา: Eli Sopow, Ph.D., (2007: 57) *Corporate Personality Disorder
Surviving & Saving Sick Organizations* United States of America

ทั้งนี้สามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ประกอบด้วย

1. **อำนาจบังคับบัญชา (Authority)** เป็นอำนาจที่ถูกต้องในทางปฏิบัติในการออกคำสั่ง บังคับบัญชา การตัดสินใจ โดยการบังคับบัญชาต้องมีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจให้กับผู้อื่น มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการรวบรวมทรัพยากรตามความจำเป็น สร้างความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวังได้ มีการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความเชื่อมั่น สามารถที่จะให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษ สามารถที่จะช่วยเหลือและปราศจากความรู้สึกเบื่อหน่าย

WEBER (1947) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นความน่าจะเป็นไปได้ที่คำสั่งบังคับบัญชาเฉพาะ (หรือคำสั่งทุกคำสั่ง) จากแหล่งที่กำหนด จะได้รับการเชื่อฟัง ปฏิบัติตาม โดยกลุ่มบุคคลที่ระบุไว้ อำนาจหน้าที่แตกต่างจากอำนาจตรงที่ว่า อำนาจหน้าที่หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมาย (ความชอบธรรม) นั่นคือ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่

ถูกต้องตามกฎหมายประเภทหนึ่งเลือกของตนเองชั่วคราว และใช้เกณฑ์เอกสาร คำสั่ง หรือสัญญาที่เป็นทางการเป็นพื้นฐานของการเลือก

เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์ (2548: 123) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิในการที่จะตัดสินใจหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง คือมีอำนาจหน้าที่ 2 ประการ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับว่ามีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการเขาได้

พิบูลย์ ทิปะपाल (2550: 293) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิ (Right) ตามตำแหน่งการบริหารที่จะออกคำสั่ง หรือสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม

2. ความพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการรายงานการทำงานย้อนหลัง มีความชัดเจนในการวัดความสำเร็จ โดยบุคลากรมีความรู้ความชำนาญความสามารถ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการติดตามผลงานอย่างรวดเร็วตามรูปแบบที่มีคุณภาพ มีความยืดหยุ่น มีระบบงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลชัดเจนในการตัดสินใจ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเปิดกว้างในการนำเสนอการตัดสินใจ

3. ความสำนึกในความรับผิดชอบ (Responsibility) พนักงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการฝึกฝนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และความถูกต้องในการติดต่อสื่อสาร จนสามารถคาดการณ์ได้ถูกต้องเป็นที่ไว้วางใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กร และให้ความช่วยเหลือต่อองค์กรได้

เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์ (2548: 124) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นในผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว

4. การติดต่อสื่อสาร (Communications) การติดต่อสื่อสารต้องมีประโยชน์ มีคุณค่า มีการแลกเปลี่ยนในวัตถุประสงค์ซึ่งกันและกัน มีความต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์ และความเคารพต่อกัน ทุกคนมีส่วนร่วม และกระทำโดยเปิดเผยไม่มีการปิดกั้นในสาระสำคัญ ตรงประเด็น ด้วยความจริงใจ ในการทำงานร่วมกัน

5. ความสัมพันธ์ (Connectivity) ต้องการความไว้วางใจ เชื่อมั่นซึ่งกันและกัน แบ่งปันสิ่งอื่นๆ เปิดโอกาสให้ศึกษาซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน ยอมรับคุณค่าของอีกฝ่าย ต้องการเครือข่าย ไม่ใช่การเก็บตัว มีการสร้างสื่อต่างๆ ในการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ในการทำงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทุกๆ ด้าน และเปิดกว้างในการบริหาร ต้องการความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อกัน

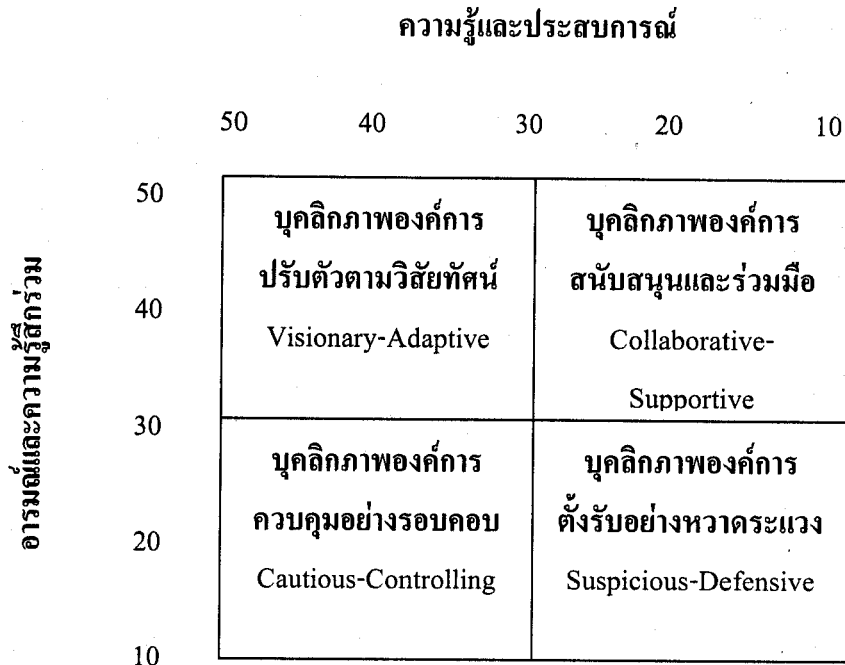
6. ความร่วมมือ (Cooperation) ในด้านความร่วมมือหมายถึง คนอื่นต้องรู้ว่าเรากำลังทำอะไร และเราต้องรู้ว่าคนอื่นกำลังทำอะไร เพื่อเชื่อมโยงแก้ไขจุดอ่อนของทีมงาน ซึ่งต้องยอมรับอารมณ์ของผู้อื่น ให้ความไว้วางใจผู้อื่น รับฟังผู้อื่น ร่วมปรึกษา มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ติดต่อดูสารอย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติต่อกันอย่างดี เสมอภาคกัน

Eli Sopow (2007: 36-40) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่คุณเกี่ยวข้องอยู่นั้น มีลักษณะแบบใด โดยการเปรียบเทียบระหว่าง ปัจจัยด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม กับปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ หรือที่เรียกว่า “ประเภทบุคลิกภาพของค์การ” หรือ Organization Personality Type (OPT) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะพื้นฐาน 4 ประเภท ได้แก่ บุคลิกภาพของค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพของค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ บุคลิกภาพของค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ และบุคลิกภาพของค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

ปัจจัยด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม (Emotion Factors) เป็นปัจจัยที่บุคลากรปฏิบัติต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนการตรวจสอบการทำงาน บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าของแต่ละบุคคล การทำงานร่วมกันของแต่ละคนเป็นสิ่งที่สำคัญและมาก่อน ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ผลของการทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาได้รับการสนับสนุน มีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ความผิดพลาดในการทำงานจะเกิดการยอมรับความผิดและดำเนินการแก้ไข โดยเร็ว และบุคลากรคุ้นเคยเกี่ยวกับหน้าที่งานเป็นอย่างดี

ปัจจัยด้านความรู้และประสบการณ์ (Knowledge Factors) เป็นความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นอย่างชัดเจน ข้อผูกพันหรือคำสัญญาจะเห็นจากการกระทำที่ได้พบ ข้อมูลที่สำคัญได้รับการแบ่งปันอย่างเปิดเผย มีความเชื่อมโยงระหว่างงานและเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ในหัวข้อพิจารณาสม่ำเสมอ มีความพร้อมรับผลการตรวจสอบจากการทำงาน ความสัมพันธ์ของกลุ่มภายในองค์กรเป็นไปด้วยความเต็มใจ ความหลากหลายทางความคิด ถูกค้นหาบ่อยและกว้าง ความรู้และทักษะการทำงานจะได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

Organization Personality Type (OPT)



ภาพที่ 2.12 บุคลิกภาพองค์การ

ที่มา Eli Sopow, Ph.D., (2007: 36) *Corporate Personality Disorder
Surviving & Saving Sick Organizations* United States of America

รายละเอียดของลักษณะบุคลิกภาพองค์การมี 4 ประเภทดังภาพ 2.12 แต่ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจว่า เราไม่สามารถใช้มาตรฐานต่อไปนี้เป็นกฎตายตัว เพราะบุคลิกภาพขององค์กรนั้นมีความคล้ายคลึงกับบุคลิกภาพของมนุษย์ คือ บางครั้งก็ยากแก่การแยกแยะอย่างชัดเจน และส่วนใหญ่บุคลิกภาพขององค์กรจะพบได้ในระดับต่างๆ กันของทั้ง 4 ประเภท อย่างไรก็ตามดังกล่าวนั้นมีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอแก่การประเมินประเภทของบุคลิกภาพองค์การนั้นๆ คือ

1. บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์
2. บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ
3. บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ
4. บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

ประเภทที่ 1 บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์

Type 1: Visionary-Adaptive Organizational Personality

ในลักษณะขององค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ (Visionary-Adaptive Organizational Personality) จะไม่พบบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึงประสงค์ สังเกตได้จากคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม กับด้านความรู้และประสบการณ์ มีคะแนนที่สูง แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนในการจัดการอย่างแน่วแน่จริงจังอยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเปิดเผย ครอบคลุม รัศมุน ต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เชิงตอบสนองและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร 2 ทาง และผลที่ได้จะถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันใหม่ในการทำงานครั้งต่อไป) ในองค์กรประเภทนี้ จะมีความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิผลสูง มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างมากและลำดับชั้นในขั้นตอนการรายงานที่สั้น ไม่ซับซ้อน

ในองค์กรประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์นี้ จะมีความตึงเครียดภายในสถานที่ทำงานค่อนข้างต่ำ อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานที่ต่ำ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการให้คำปรึกษาพบได้ทั่วไป มีการจัดการด้านบุคลากรและสถานที่ทำงานที่สมดุลและเหมาะสม ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรถูกสร้างขึ้นจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจกัน และการร่วมมือกันในการทำงาน ผู้นำมีลักษณะที่ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะของผู้นำแบบให้ความช่วยเหลือ โดยมุ่งเน้นการดึงเอาจุดเด่น ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลออกมา แทนการออกคำสั่งหรือข่มขู่เพื่อให้กลัวเพียงอย่างเดียว

ตามหลักของ สามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ในองค์กรประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์นี้ มีการแบ่งอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) อย่างมีเหตุผล ซึ่งทำให้บุคลากรมีความกล้าในการตัดสินใจและคิดอย่างรอบคอบ แต่ละคนรู้ถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตนเองและพร้อมรับในการตรวจสอบ (Accountability) ในการทำงานของทุกระดับ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นแบบเปิดเผย ซื่อสัตย์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน คือหมายถึง แต่ละบุคคลไม่ได้เป็นเพียงผู้รับข้อมูลเท่านั้น แต่ยังมีโอกาสเพิ่มเติมแก้ไข หรือตอบกลับได้ การมีความสัมพันธ์ (Connectivity) ที่ได้อย่างกว้างขวางกับองค์กร กลุ่มสังคม และบุคคลอื่นๆ ทำให้ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีความร่วมมือ (Cooperation) ที่ดีระหว่างกลุ่ม บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเภทที่ 2 บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ

Type 2: Collaborative-Supportive Organizational Personality

ในองค์กรประเภทสนับสนุนและร่วมมือ เราจะเริ่มเห็นตัวอย่างของบุคลิกภาพองค์การที่ไม่พึ่งประสงค์ โดยที่คะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม เกณฑ์สูง กับคะแนนด้านความรู้และประสบการณ์ เกณฑ์ต่ำ แสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรที่มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยได้ตอบ แบบ 2 ทาง ไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นการสื่อสารและระดับของความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นอยู่ในระดับของผู้นำ หรือผู้บริหารเท่านั้น

จะไม่เกิดความสัมพันธ์ในด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมขององค์กรที่มีผู้บริหารที่มุ่งเน้นแต่เรื่องการวัดผลของการบรรลุถึงเป้าหมายของงานมากกว่าการที่จะให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในขั้นตอนการดำเนินงาน สถานะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องทั่วไปที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยอมรับและเข้าใจได้ แต่จะไม่ได้รับการเหลียวแลและจัดการจากบุคลากร กระทั่งต่อเมื่อความเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่ออำนาจ เกียรติยศ และผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลนั้นๆ

ตามหลักของ สามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) ซึ่งประกอบไปด้วย ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ (Accountability) และอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) และในองค์กรประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จะมุ่งเน้นที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าการให้อำนาจการบังคับบัญชา (Authority) ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกไร้ซึ่งอำนาจในการทำงานและเกิดแรงกดดันต่อบุคลากร โดยที่แม้ว่าจะเกิดความคาดหวังในการทำงานของบุคลากรมีอยู่สูง แต่ไม่มีการมอบหรือสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้ที่เหมาะสม หรืออำนาจบังคับบัญชาที่เหมาะสมและจำเป็นในการทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ ย่อมเป็นเรื่องที่ยากที่จะสำเร็จไปได้ รวมถึงการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ไม่สอดคล้องกันทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณของข้อมูล ความสัมพันธ์ (Connectivity) ขององค์กรที่อ่อนแอ ซึ่งองค์กรไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายของกลุ่มต่างๆ เพื่อรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ท้ายสุด ความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร ยังไม่ได้รับการดูแลและมักจะเกิดความไม่ลงรอยกันอีก

ทั้งปัญหาและข้อถกเถียงขององค์กรประเภทสนับสนุนและร่วมมือ เป็นสิ่งที่ต้องจัดการ บัญญัติและควบคุม และไมแน้นที่จะหาสาเหตุภายในที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้น บุคลากรที่อยู่ในองค์กรลักษณะนี้จะมีความรู้สึกได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับ トラบใดที่ไม่ได้แสดงออกโดยการซักถามหรือวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้บุคลากรเหล่านั้นไม่เข้าใจถึงทิศทางขององค์กรและความเหมาะสมของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร

ประเภทที่ 3 บุคลิกภาพองค์กรประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ

Type 3: Cautious-Controlling Organizational Personality

ด้วยคะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วม เกณฑ์ต่ำ กับด้านความรู้และประสบการณ์ เกณฑ์สูง แสดงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ให้ความสำคัญด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมของบุคลากรน้อยกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มุ่งเน้นถึงผลการดำเนินงานและรายได้ขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการระแวงสงสัยในตัวบุคลากร ทำให้ประสิทธิผลของการทำงานไม่ดี อัตราการลาออกจากงานสูงขึ้นกว่าปกติ และจริยธรรมในการทำงานลดลง องค์กรลักษณะแบบนี้ก่อให้เกิดบุคลิกภาพองค์กรที่ไม่พึงประสงค์

องค์กรประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จะมองความเปลี่ยนแปลงด้วยความระแวงสงสัยและป้องกัน โดยพยายามรักษาสภาพเดิมขององค์กรไว้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมน้อย เพราะการทำสิ่งใหม่ที่แตกต่างออกไปจากเดิม ถือเป็น การต่อต้านต่อระบบขององค์กร การติดต่อสื่อสารเป็นทิศทางเดียว คือจากบนสู่ล่าง เป็นการมุ่งเน้นการส่งข้อมูล ในมุมมองที่กำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงแทนที่จะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจหมายถึงการขัดต่อคำสั่งนั้น การสื่อสารลักษณะนี้ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ความขัดแย้งทางความคิดจะถูกมองเป็นความคิดในเชิงลบและถูกขจัดออกไป

ลักษณะของผู้นำในองค์กรประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จะมีลักษณะออกคำสั่งและควบคุม หรือที่เรียกว่าเป็น ผู้นำแบบธุรกิจ บุคลากรถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ต้องถามอะไรมากและสำนึกที่มีงานทำ เมื่อนำมาเทียบกับหลักของสามเหลี่ยมแห่งความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) เราจะพบว่าองค์กรประเภทนี้มุ่งเน้นด้านความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ (Accountability) มากกว่าด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านกระจายอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) โดยมองเป็นเรื่องเล็กน้อย การติดต่อสื่อสาร (Communication) นอกเหนือจากจะเป็นแบบบนสู่ล่างแล้ว ยังไม่ต้องการที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือผลตอบรับใดๆ องค์กรประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ยังขาดทักษะในด้านความสัมพันธ์ (Connectivity) ระหว่างบุคลากรหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วย ท้ายสุด ความร่วมมือกัน (Cooperation) ของบุคลากรภายในองค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรเล็งเห็นถึงผลประโยชน์ หรือถูกบังคับเท่านั้น

ประเภทที่ 4 บุคลิกภาพองค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

Type 4: Suspicious-Defensive Organizational Personality

คะแนนด้านอารมณ์และความรู้สึกร่วมและคะแนนด้านความรู้และประสบการณ์ที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ทั้งคู่ บ่งบอกถึงแรงต่อต้านที่ค่อนข้างสูงต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงและแรงคุกคามต่อความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ตรงข้ามกัน องค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนขององค์กรแบบเครื่องจักรและมีลักษณะผู้นำแบบธุรกิจ เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์น้อย และพยายามปกป้อง รักษาแนวทางและความคิดดั้งเดิมขององค์กรไว้โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวทางอื่นๆ องค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงเป็นประเภทที่แย่ที่สุดของบุคลิกภาพองค์กรที่ไม่พึงประสงค์

การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบการออกคำสั่งหรือถึงขั้นบังคับ โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์หรือการมีส่วนร่วมในองค์กร ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน จะถูกมองว่าเป็นสิ่งคุกคามที่จะต้องถูกกำจัด ปราบปราม และถูกลงโทษ มีความตึงเครียดในสถานที่ทำงานสูง มีจริยธรรมในการบริหารต่ำ ประกอบกับผลการดำเนินงานที่มีระดับต่ำ ลักษณะของผู้นำเป็นแบบทหาร คือออกคำสั่งและควบคุม โดยให้ความสำคัญกับตำแหน่ง หน้าที่ และลำดับการรายงานตามชั้นบังคับบัญชา

ในองค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง บนหลักของสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Triangle of Trust) จะถูกบิดเบือนอย่างมาก ในขณะที่มีความคาดหวังสูงในด้านประสิทธิผลของการทำงาน แต่ไม่มีความชัดเจนในด้านเรื่องของความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ (Accountability) และมีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยมาก นอกจากนี้องค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงยังไม่ให้ความสำคัญความรับผิดชอบ (Responsibility) ในหน้าที่ในการคิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร รวมถึงอำนาจ (Authority) การตัดสินใจทั้งหมดจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น โดยยึดแนวทางที่ว่า “ให้รู้เท่าที่จำเป็นต้องรู้” การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีน้อยมาก นอกเหนือจากการออกคำสั่งเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม องค์กรมีความสัมพันธ์ (Connectivity) กับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ น้อยมากและยังมองความร่วมมือกัน (Cooperation) ว่าเป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

จากบุคลิกภาพองค์กรที่กล่าวถึงแล้วหากนำแนวคิดแบบราชการของแฮนดี้ (Handy C., 1991), ริชชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) และควินน์ (Quinn) มาศึกษาพบว่าบุคลิกภาพองค์กรที่น่าสนใจอีกแบบหนึ่งคือบุคลิกภาพองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Organizational Personality)

บุคลิกภาพองค์กรประเภทราชการ

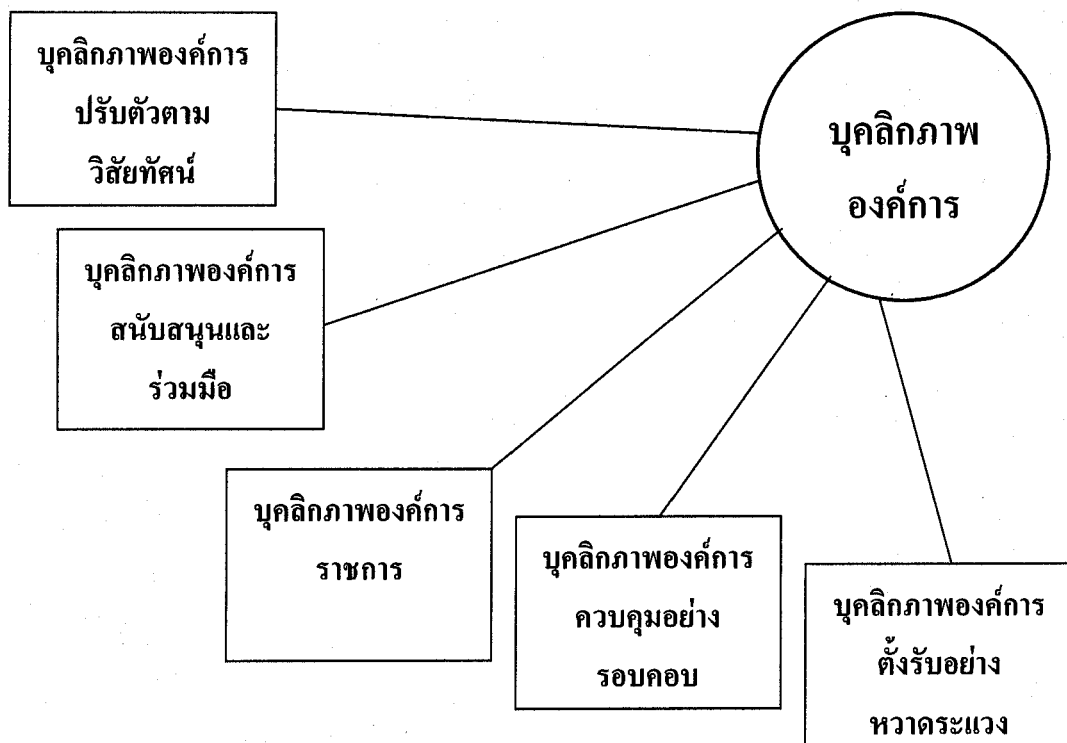
Bureaucratic Organizational Personality

ซึ่งมีลักษณะที่ทำให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน การควบคุมการดำเนินงานภายใน มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา งานที่ทำเป็นงานที่มีรูปแบบ แบบแผน มีขั้นตอนชัดเจน เป็นงานประจำ มีมาตรฐานและมีความต่อเนื่องในการทำงาน และสามารถ คาดการณ์ผลผลิต หรือประสิทธิภาพการผลิตได้ โดยคาดหวังให้องค์กรเกิดความแน่นอน มีเสถียรภาพ และควบคุมประสิทธิภาพได้อย่างแม่นยำ ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และมีความมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการ ปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ และการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชา

องค์กรประเภทนี้จะทำตามลำดับชั้นและบทบาท เน้นการแบ่งงานกันทำ ตามสายการ บังคับบัญชาตาม โครงสร้างของงาน ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดีในระบบราชการนี้จะต้องไม่นำ เรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ใช้อำนาจในทางที่เอาเปรียบและทำงานด้วยความถูกต้อง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบไว้วางใจได้ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างดี และจะต้องไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ นอกจากนี้ลักษณะของบุคลากรนั้นต้อง ปฏิบัติตามหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ พร้อมกับมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จึงมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้หน่วยงานจะทำสัญญากับบุคลากร โดยมีเงื่อนไขข้อตกลงซึ่งกันและกัน การควบคุมบุคลากร โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และให้อำนาจทางการบริหารงาน โดยการทำงาน ของบุคลากร มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบและทิศทางที่แน่นอนอย่างเป็นทางการ ส่วนการมอบหมายงาน เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและดำเนินไปตามระบบขั้นตอน การแข่งขันก็คือ การได้เลื่อนขั้นอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น แบบราชการจะดีต่อเมื่อมีสมมติฐานว่า พรุ่งนี้จะเหมือนวันนี้ นั่นคือ ลักษณะของงานจะเป็นงานประจำที่สามารถคาดเดาว่าต้องทำงานอะไรบ้าง ระบบราชการ จะมีประสิทธิภาพเมื่อสามารถทำนายถึงงานที่จะทำได้ เป็นระบบการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับ บัญชา มีระบบกฎเกณฑ์การใช้เหตุผล ไม่คำนึงตัวบุคคล มุ่งปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์

จากการวิจัยเรื่องบุคลิกภาพองค์การที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากรูปแบบของบุคลิกภาพองค์การ พบว่าจากรูปแบบบุคลิกภาพองค์การของ Eli Sopow (2007: 36) แนวคิดของเฮนดี้ (Handy C., 1991), ริชาร์ด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) และ ควิน (Quinn) สามารถจำแนกบุคลิกภาพองค์การ เป็น 5 แบบ คือ

1. บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์
(Visionary-Adaptive Organizational Personality)
2. บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ
(Collaborative-Supportive Organizational Personality)
3. บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ
(Bureaucratic Organizational Personality)
4. บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ
(Cautious-Controlling Organizational Personality)
5. บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง
(Suspicious-Defensive Organizational Personality)



ภาพที่ 2.13 บุคลิกภาพองค์การ 5 ประเภท

สรุปลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น
(Corporate Personality to Triangle of Trust) ได้ดังภาพ 2.14

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์การกับสามเหลี่ยมของความเชื่อมั่น (Corporate Personality to Triangle of Trust)

ความเชื่อมั่น	ประเภทบุคลิกภาพ				
	ปรับตัวตาม วิสัยทัศน์	สนับสนุน และร่วมมือ	ราชการ	ควบคุมอย่าง รอบคอบ	ตั้งรับอย่าง หวาดระแวง
อำนาจหน้าที่ (Authority)	กระจายอำนาจ มีเหตุผล กล้าตัดสินใจ	ไร้อำนาจ ในการทำงาน เกิดแรงกดดัน ต่อบุคลากร	รวมอำนาจ (Centralization)	มาจากการ ออกคำสั่ง ควบคุมแบบผู้นำ ธุรกิจ	การตัดสินใจ จากผู้บริหาร ระดับสูงเท่านั้น
ความพร้อมรับการ ตรวจสอบ (Accountability)	พร้อมรับการ ตรวจสอบ	พร้อมรับการ ตรวจสอบมาก	เน้น ประสิทธิภาพ การทำงาน มีแผนการทำงาน ชัดเจน ตรวจสอบได้	มุ่งเน้น ความพร้อมรับ ตรวจสอบมาก	ไม่มีความชัดเจน
ความสำนึก รับผิดชอบ (Responsibility)	มีความสำนึก ในความ รับผิดชอบมาก	มุ่งเน้นความ รับผิดชอบมาก	ตามสายการ บังคับบัญชา ชัดเจน	ความสำนึก รับผิดชอบน้อย	ไม่มีความสำนึก ในความ รับผิดชอบ
การติดต่อสื่อสาร (Communication)	การสื่อสาร 2 ทาง	ไม่สอดคล้อง ในด้านปริมาณ และคุณภาพ ของข้อมูล	ปฏิบัติตามสาย การบังคับบัญชา	การสื่อสาร ทางเดียว โดยรับคำสั่ง	มาจากการ ออกคำสั่งเท่านั้น
ความสัมพันธ์ (Connectivity)	กว้างขวาง ทั้งระดับกลุ่ม และองค์กร	ไม่สร้างเครือข่าย ของกลุ่มต่างๆ	ตามสายการ บังคับบัญชา	ขาดทักษะ ระหว่างบุคลากร และกลุ่ม	มีน้อยมาก
ความร่วมมือ (Cooperation)	มีความร่วมมือ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	ไม่ได้รับการดูแล เกิดความ ไม่ลงรอยกัน	ตามสายการ บังคับบัญชา	เกิดจาก ผลประโยชน์	ปฏิบัติตามคำสั่ง เท่านั้น

โดยสรุป นุคลิกภาพองค์กร จึงหมายถึง คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร แสดงออกโดยพฤติกรรม ขององค์กรนั้นมีต่อสิ่งแวดล้อม ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยอาศัยปัจจัยที่เป็น องค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์กรจากลักษณะของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน กลยุทธ์ขององค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กร การจัดวางระบบงานในองค์กร พฤติกรรมการ ทำงานของบุคลากร ภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่ถ่ายทอดต่อกันมา ทั้งหมดที่เป็น ตัวกำหนด ลักษณะเฉพาะขององค์กร ในการปรับตัวให้เข้ากันและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพขององค์กร และตรวจสอบถึงบุคลิกภาพขององค์กร ว่ามีลักษณะบ่งบอก และมีผลต่อการกำหนดการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้กรณีศึกษา อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ในรูปแบบของการวิจัยเชิงพรรณนา ในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 การสร้างเครื่องมือ
 - 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.1 ตรวจสอบแบบสอบถาม
 - 4.2 นำแบบสอบถามลงรหัส
 - 4.3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม
 - 4.4 การแปลความหมาย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร บุคลากรของ 6 โรงงานอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ได้แก่ บมจ. ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี บมจ. สหโมเสกอุตสาหกรรม บมจ. โรแยล ซีรามิก อุตสาหกรรม บมจ. ไคนาสตี เซรามิก บจก.เซรามิกอุตสาหกรรมไทย และ บจก. โสสุโก้ เซรามิก ส่วนของผู้บริหารระดับต่างๆ และเจ้าหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 6200 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นการคัดเลือกตัวอย่างสุ่มแบบเชิงชั้น (Stratified Random Sampling) โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อน

ไม่เกิน 5% หรือที่ระดับ 0.05 จะได้จำนวนตัวอย่างโดยประมาณการด้วยวิธีของทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane) ซึ่งคำนวณได้ 376 คน แต่ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาจากบุคลากรจำนวน 420 คน (จาก 6 โรงงานๆ ละ 70 คน) ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงานใหญ่ จากสูตรดังนี้

สูตร	n	=	$\frac{N}{1+N(e)^2}$
โดย	n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากร
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น (0.05)
แทนค่า	n	=	$\frac{6,200}{1+6,200(0.05)^2}$
		=	376 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม บุคลิกภาพองค์กร กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยมีขั้นตอนในการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 การสร้างเครื่องมือ

2.1.1 ศึกษาหนังสือ เอกสาร วารสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีองค์การ บุคลิกภาพองค์กรของ Eli Sopow แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 สร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices) เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์กร กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น เป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบ พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การกรณีศึกษา
อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัว
ตามวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ
บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง
โดยในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต
(Likert Rating Scales) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ
คุณภาพเครื่องมือ แนะนำแก้ไข

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) นำแบบสอบถามที่

ได้รับการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน
ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำมาหาค่า
ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับข้อคำถามที่สร้างขึ้น ด้วยดัชนีความสอดคล้อง
ระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยใช้เกณฑ์การ
พิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีความสอดคล้อง

ระดับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ระดับ -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ $\sum X/n$ โดย

X คือ ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective
Congruence Index: IOC) มีผลการอ่านค่าดังนี้

ค่า IOC ที่ได้เท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับข้อคำถามที่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัดและสามารถนำไปใช้ได้

ค่า IOC ที่น้อยกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด ซึ่งผู้วิจัยต้องนำข้อคำถามไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ (Hambleton, 1984) แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อทดสอบใช้ (Bearden, Netemeyer & Mobley, 1993) จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์รายข้อ โดยหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของ ครอนบาช (Cronbach) จากวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.857

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ และกระจายแบบสอบถามสู่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 600 ชุด จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามให้ได้อย่างน้อย 420 ชุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

4.2 นำแบบสอบถามมาลงรหัสตามคู่มือ เพื่อแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบตัวเลข จากนั้นนำไปวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

4.3.1 คำนวณค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่ดำรงในปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน

4.3.2 คำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในลักษณะพรรณนาเกี่ยวกับ ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์กร กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยใช้วิธีทดสอบค่า Independent-Sample t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA

F-test จากนั้นหาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Sheffe

4.3.3 คำนวณค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในลักษณะพรรณนาเกี่ยวกับ
บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยใช้วิธีทดสอบค่า
Independent-Sample t-test และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA F-test
จากนั้นหาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Sheffe

4.3.4 หาความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การกับ
บุคลิกภาพองค์การ ด้วยวิธี Chi-Square

4.4 การแปลความหมาย โดยการแปลความหมายการประเมินบุคลิกภาพองค์การ
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ตามระดับคะแนนค่าเฉลี่ย ออกเป็น 5 ระดับ โดยการใช้
เกณฑ์หาความกว้างของอันตรภาคชั้นตามวิธีของลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ของเบสท์ (Best J.W.)
มีวิธีการคำนวณความกว้างของแต่ละระดับ ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ซึ่งผู้วิจัยได้มีการกำหนดการแปลความหมายจากหลักเกณฑ์โดยวิธีการคำนวณ
สำหรับบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ตามระดับคะแนน ดังนี้
การแปลความหมายระดับความคิดเห็น

ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 ระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในระดับ น้อยที่สุด

บุคลิกภาพองค์การ

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง แปลความว่า องค์การ
ให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์การนี้ ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย แปลความว่า องค์กร
ให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์กรนี้ ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 ระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ แปลความว่า องค์กร
ให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์กรนี้ ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย แปลความว่า องค์กร
ให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์กรนี้ ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แปลความว่า องค์กร
ให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์กรนี้ ในระดับ น้อยที่สุด

การแปลความหมายบุคลิกภาพขององค์กรของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

ค่าเฉลี่ยสูงสุดของบุคลิกภาพขององค์กรสอดคล้องกับบุคลิกภาพขององค์กรประเภทใด
แปลความว่า องค์กรมีบุคลิกภาพขององค์กรสอดคล้องกับบุคลิกภาพขององค์กรประเภทนั้นมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยจะนำเสนอ ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบุคลิกภาพองค์การ ของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก
2. เพื่อศึกษาปัจจัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากร

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.3 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพองค์การ

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 ชุด เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ตำแหน่งที่ทำงานดำรงในปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ตำแหน่งที่ทำงานดำรงในปัจจุบัน สถานที่ปฏิบัติงาน

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	174	41.4
	หญิง	246	58.6
	รวม	420	100.0
2.	อายุ		
	น้อยกว่า 26 ปี	0	0
	26 – 30 ปี	171	40.7
	31 – 35 ปี	191	45.5
	36 – 40 ปี	48	11.4
	41 ปีขึ้นไป	10	2.4
	รวม	420	100.0
3.	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	97	23.1
	ปริญญาตรี / เทียบเท่า	323	76.9
	ปริญญาโท / เทียบเท่า	0	0
	ปริญญาเอก	0	0
	รวม	420	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
4.	ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร		
	น้อยกว่า 1 ปี	29	6.9
	1 - 4 ปี	184	43.8
	5 - 9 ปี	187	44.5
	10 - 14 ปี	20	4.8
	15 ปีขึ้นไป	0	0
	รวม	420	100.0
5.	ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน		
	ผู้บริหารระดับสูง	0	0
	ผู้จัดการแผนก / ฝ่าย	0	0
	หัวหน้าแผนก / ฝ่าย	5	1.2
	ระดับปฏิบัติการ	415	98.8
	รวม	420	100.0
6.	สถานที่ปฏิบัติงาน		
	สำนักงานใหญ่	420	100.0
	สำนักงานโรงงาน	0	0
	รวม	420	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก มีจำนวนทั้งสิ้น 420 คน จำแนกได้ดังนี้

เพศ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด เป็นหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 และเป็นชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4

อายุ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และช่วงอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี / เทียบเท่า จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นระยะเวลา 5-9 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นระยะเวลา 1-4 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 เป็นระยะเวลา 10-14 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตำแหน่งที่ทำงานดำรงในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ ตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ (พนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่) จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 98.8 และตำแหน่งในระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่าย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

สถานที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากร

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ

2.1.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	4.01	0.88	เห็นด้วย	มาก
2.	โครงสร้างองค์การ	3.38	0.89	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
3.	ระบบ	3.76	0.78	เห็นด้วย	มาก
4.	พฤติกรรมองค์การ	3.40	1.30	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
5.	วัฒนธรรมองค์การ	3.63	0.88	เห็นด้วย	มาก
ภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ		3.64	0.90	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.64$) มีค่าความเบี่ยงเบนของความความคิดเห็น (S.D. = 0.90)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ปัจจัยองค์ประกอบ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ บุคลากรมีความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์การให้ความสำคัญอย่างมาก คือ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ ระบบ ($\bar{X} = 3.76$) วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.63$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ พฤติกรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.40$) กับโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.38$) ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญในระดับปานกลางเท่านั้น แปลความว่า องค์การมีคุณลักษณะสอดคล้องกับปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ
จำแนกเป็นรายองค์ประกอบในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน ดังตารางที่ 4.3 – 4.7

ตารางที่ 4.3 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ
ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านเน้นย้ำและแจ้งถึงเป้าหมายของ องค์กรให้บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ	4.37	0.90	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	มากที่สุด
2.	องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร โดย มุ่งเน้นให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กรที่ กำหนดไว้	4.17	0.85	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านกำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการ ไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี	4.09	0.68	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของบุคลากรและ ยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.42	1.36	เห็นด้วย	มาก
	ภาพรวมด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	4.01	0.88	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อ
ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ภาพรวมด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ในระดับ มาก
($\bar{X} = 4.01$) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็น
ที่มีต่อ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญ
โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด ไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก คือ
เน้นย้ำและแจ้งถึงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37$)
ซึ่งให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์ แผนงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ

เป้าหมายองค์กร ($\bar{X} = 4.17$) กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี ($\bar{X} = 4.09$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของบุคลากรและยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ($\bar{X} = 3.42$) ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญทุกรายละเอียดในระดับมาก แปลความว่า องค์กรให้ความสำคัญและการดำเนินการสอดคล้องกับการนำใช้เป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ โครงสร้างองค์การ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญจัดแบ่งงานของบุคลากร โดยคำนึงถึงทักษะความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจนและเหมาะสม	3.00	1.02	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
2.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ ปรับ ลด ระเบียบข้อบังคับ ความเป็นแบบแผนมาตรฐาน ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อให้บุคลากรสามารถหาวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.38	1.18	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
3.	องค์กรของท่านกำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างชัดเจนและเกิดเอกภาพในสายการบังคับบัญชา	4.05	0.80	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการปรับ ลด ระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้รวดเร็วขึ้น	3.09	1.44	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
ภาพรวมด้านโครงสร้างองค์การ		3.38	0.89	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ภาพรวมด้านโครงสร้างองค์การในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อด้าน

โครงสร้างองค์การ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์การให้ความสำคัญอย่างมาก คือ กำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างชัดเจนและเกิดเอกภาพในสายการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.05$) ซึ่งให้ความสำคัญในระดับมาก เพียงอย่างเดียว นอกนั้นบุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญรายละเอียดอื่นๆ ในระดับปานกลางเท่านั้น รองลงมา คือ ปรับ ลด ระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงาน ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.38$) ปรับ ลด ระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้เร็วขึ้น ($\bar{X} = 3.09$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ จัดแบ่งงานของบุคลากร โดยคำนึงถึงทักษะความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจนและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.00$) แปลความว่า องค์การให้ความสำคัญและการดำเนินการสอดคล้องกับการนำใช้โครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การด้านระบบ

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ระบบ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านมีการวางระบบงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างงาน ระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจน เหมาะสม	3.95	0.99	เห็นด้วย	มาก
2.	องค์กรของท่านมีการจัดวางระบบการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลของงาน ก่อนส่งมอบไปยังงานขั้นต่อไปอย่างสม่ำเสมอ	3.69	0.67	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรม พัฒนา ให้บุคลากรภายในองค์กร รับรู้และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบโดยรวมอย่างชัดเจน	3.53	0.95	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบงาน เพื่อความถูกต้องรวดเร็วในกระบวนการทำงาน	3.86	0.59	เห็นด้วย	มาก
	ภาพรวมด้านระบบ	3.76	0.78	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัย องค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ภาพรวมด้านระบบ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.76$) มีค่าความเบี่ยงเบน ของความคิดเห็น (S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านระบบ พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด ไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การวางระบบงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างงาน ระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ในระบบงาน เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.86$) วางระบบการควบคุม ตรวจสอบและ ประเมินผลของงาน ก่อนส่งมอบไปยังงานขั้นต่อไป ($\bar{X} = 3.69$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ การให้ บุคลากรภายในองค์กร รับรู้และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.53$) ซึ่งบุคลากรมี ความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญทุกรายละเอียดในระดับมาก แปลความว่า องค์กรให้ความสำคัญ และการดำเนินการสอดคล้องกับการนำใช้ระบบ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านพฤติกรรมองค์การ

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ พฤติกรรมองค์การ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ การสื่อสาร 2 ทาง แบบ เปิดกว้าง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และมีส่วนร่วม ในการทำงานร่วมกัน	3.53	1.59	เห็นด้วย	มาก
2.	องค์กรของท่านส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความ ร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร แขนง อย่างต่อเนื่อง เพื่อ ประสานการทำงานร่วมกัน	3.42	1.36	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีอย่าง เหมาะสม	3.36	1.11	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
4.	องค์กรของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและ บุคลากรยอมรับความผิดพลาด ความขัดแย้งในการ ทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และร่วมเรียนรู้ ปรับปรุงให้ผล การทำงานอยู่ในระดับสูง	3.27	1.39	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
ภาพรวมด้านพฤติกรรมองค์การ		3.40	1.30	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร ภาพรวมด้านพฤติกรรมองค์กร ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 1.30) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านพฤติกรรมองค์กร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิด และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 3.42$) และให้ระดับความคิดเห็นน้อยลง คือ การจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.36$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ การให้ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.27$) ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่ องค์กรให้ความสำคัญต่อรายละเอียดในระดับปานกลางเท่านั้น แปลความว่า องค์กรให้ความสำคัญและการดำเนินการสอดคล้องกับการนำใช้พฤติกรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.7 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับ	ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร วัฒนธรรมองค์กร	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านส่งเสริมและปลูกฝัง แนวทางการทำงานร่วมกัน และถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ค่านิยมร่วมที่ดีแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.55	1.26	เห็นด้วย	มาก
2.	องค์กรของท่านส่งเสริม ปลูกฝัง ให้บุคลากรมีความพร้อม และพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.54	1.12	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านส่งเสริม ปลูกฝังระบบการบริหาร ด้วยระบบคุณธรรม ชีตหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม	3.41	0.86	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการทำงาน	3.65	0.68	เห็นด้วย	มาก
ภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์กร		3.53	0.88	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์การ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.53$) มีค่าความเบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อ ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างมาก คือ ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ปลูกฝัง แนวทางการทำงานร่วมกัน และถ่ายทอดค่านิยมร่วมที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.55$) ปลูกฝังให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.54$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ ปลูกฝังระบบการบริหารด้วยระบบคุณธรรม ยึดหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.41$) ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นว่ องค์กรให้ความสำคัญทุกรายละเอียดในระดับมาก แปลความว่า องค์กรให้ความสำคัญและการดำเนินการสอดคล้องกับการนำใช้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ

2.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น โดยรวมต่อบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ประเภท ได้แก่ บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็น โดยรวมต่อบุคลิกภาพองค์การ

ลำดับ	ประเภทบุคลิกภาพองค์การ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.64	1.18	เห็นด้วย	มาก
2.	บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ	3.70	0.56	เห็นด้วย	มาก
3.	บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ	3.87	0.69	เห็นด้วย	มาก
4.	บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ	3.66	0.67	เห็นด้วย	มาก
5.	บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง	2.34	1.23	ไม่เห็นด้วย	น้อย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์กร ทั้ง 5 ประเภท เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ บุคลากรมีความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการนำใช้อย่างมาก คือ บุคลิกภาพองค์กรประเภทราชการ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ($\bar{X} = 3.70$) ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ($\bar{X} = 3.66$) ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.64$) และบุคลากรมีความคิดเห็น เห็นด้วยน้อยสุดคือ ประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\bar{X} = 2.34$) แปลความได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการ โดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์กรประเภทราชการมากที่สุด และไม่มีลักษณะเป็นบุคลิกภาพองค์กรประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

2.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อประเภทบุคลิกภาพองค์กร จำแนกเป็นรายละเอียดข้อมูลในแต่ละประเภท ทั้ง 5 ประเภท ดังตารางที่ 4.9 – 4.13

ตารางที่ 4.9 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์กรประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์กร ประเภท ปรับตัวตามวิสัยทัศน์	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การแปลความหมาย
1.	องค์กรของท่านกำหนดเป้าหมายองค์กรและแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	4.29	0.89	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	มากที่สุด
2.	องค์กรของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจภายใต้หน้าที่ ความรับผิดชอบได้อย่างอิสระเต็มที่	3.47	1.44	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	3.52	1.38	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจและความร่วมมือต่อกัน	3.29	1.53	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
	ภาพรวมบุคลิกภาพองค์กร ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.64	1.18	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญ
ในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.64$) มีค่าความ
เบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 1.18) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพ
องค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญ โดย
เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์
ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
และการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.52$) สนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจภายใต้หน้าที่ ความรับผิดชอบได้
อย่างอิสระเต็มที่ ($\bar{X} = 3.47$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ การสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร
($\bar{X} = 3.29$) แปลความได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการ โดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์การ
ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 4.10 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภท
สนับสนุนและร่วมมือ

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ ประเภท สนับสนุนและร่วมมือ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	การแปล ความหมาย
1.	บุคลากรให้ความสำคัญในการบริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารสูงมากและ พร้อมปฏิบัติตามคำแนะนำ	4.03	0.74	เห็นด้วย	มาก
2.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความ รับผิดชอบในงานและความพร้อมรับผิดชอบ ตรวจสอบในการทำงานของบุคลากรอย่างมาก	3.77	0.64	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดในระดับผู้บริหารเท่านั้น	3.14	1.48	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
4.	ฝ่ายบริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกัน ในการทำงาน	3.84	1.14	เห็นด้วย	มาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ		3.70	0.98	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญ
ในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.70$) มีค่าความ
เบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.98) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพ
องค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญ โดย
เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด คือ การให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
ของผู้บริหารสูงมาก ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ผู้บริหารและบุคลากรเป็นแบบสนับสนุน
และร่วมมือ ($\bar{X} = 3.84$) มุ่งเน้นความรับผิดชอบในงานและความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ
ในการทำงานของบุคลากรสูง ($\bar{X} = 3.77$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ การสื่อสาร ความคิดเห็นในระดับ
ผู้บริหารเท่านั้น ($\bar{X} = 3.14$) แปลความได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการ โดยมีลักษณะ
บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 4.11 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ ประเภท ราชการ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	การแปล ความหมาย
1.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือ อย่างเคร่งครัด	3.75	1.18	เห็นด้วย	มาก
2.	ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรและ หน่วยงานในองค์กร เป็นไปตามสายงานการ บังคับบัญชาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ	3.53	0.52	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความ รับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของ งานที่ผู้บริหารมอบหมายให้	4.11	0.31	เห็นด้วย	มาก
4.	องค์กรของท่านมีการจัดระบบงาน โดยคำนึงถึง ความประหยัดและประสิทธิภาพของงาน	4.12	1.07	เห็นด้วย	มาก
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ		3.87	0.69	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญ
ในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.87$) มีค่าความเบี่ยงเบนของ
ความคิดเห็น (S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภท
ราชการ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด
ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด คือ การจัดระบบงาน โดยคำนึงถึงความประหยัดและประสิทธิภาพของงาน
($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ การเน้นความรับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของงานที่ผู้บริหาร
มอบหมายให้ ($\bar{X} = 4.11$) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น
เป็นสิ่งที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.75$) และเห็นด้วยน้อยสุด คือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ
ของบุคลากรในองค์กร เป็นไปตามสายงานบังคับบัญชาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 3.53$)
แปลความได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการโดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์การประเภท
ราชการ อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 4.12 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุม
อย่างรอบคอบ

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ ประเภท ควบคุมอย่างรอบคอบ	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	การแปล ความหมาย
1.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ของสถานะแวดล้อม ปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.24	1.18	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนงานอย่าง รอบคอบ โดยคำนึงถึงรายได้ ผลประกอบการของ องค์กรเป็นสำคัญ	4.35	0.48	เห็นด้วย	มาก
3.	องค์กรของท่านมีการจัดวางระบบการควบคุม ตรวจสอบการทำงาน และประเมินผลอย่าง เข้มงวด ให้เป็นไปตามแผนงาน	4.25	0.73	เห็นด้วย	มาก
4.	ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคลากร เป็นสิ่งที่ ผู้บริหารจะไม่ยอมให้เกิดขึ้น	2.79	1.37	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ		3.66	0.67	เห็นด้วย	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญ
ในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.66$) มีค่าความ
เบี่ยงเบนของความคิดเห็น (S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายละเอียดความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพ
องค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่า บุคลากรมีความเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญ
โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ เห็นด้วยมากที่สุด คือ การวางแผนงานอย่างรอบคอบ
โดยคำนึงถึงรายได้ ผลประกอบการ ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ การจัดวางระบบการควบคุม ตรวจสอบ
การทำงาน และประเมินผลอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 4.25$) การปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X} = 3.24$)
และเห็นด้วยน้อยสุด คือ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะไม่ยอมให้เกิดขึ้น
($\bar{X} = 2.79$) แปลความได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการ โดยมีลักษณะบุคลิกภาพองค์การ
ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 4.13 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับ
อย่างหวาดระแวง

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ ประเภท ตั้งรับอย่างหวาดระแวง	ความคิดเห็นของบุคลากร			
		\bar{X}	S.D.	ระดับความ คิดเห็น	การแปล ความหมาย
1.	ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจใน การตัดสินใจและออกคำสั่งเท่านั้น	2.44	1.33	ไม่เห็นด้วย	น้อย
2.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการรักษา แนวทางและความคิดดั้งเดิมขององค์กรไว้ โดยไม่ รับฟังการเสนอความคิดเห็นอื่นๆ ของบุคลากร	2.65	1.58	ไม่แน่ใจ	ปานกลาง
3.	ในองค์กรของท่าน มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย มาก โดยไม่มีการตรวจสอบหรือสอบถามถึงคำสั่ง ใดๆ ที่ผู้บริหารสั่งการ	2.35	1.34	ไม่เห็นด้วย	น้อย
4.	ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หากมีไข่เรื่องของ หน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ บุคลากรจะมี ลักษณะวางเฉย ไม่มีหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง	1.92	1.12	ไม่เห็นด้วย	น้อย
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง		2.34	1.23	ไม่เห็นด้วย	น้อย

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.1.1 เพศ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ

ความคิดเห็นบุคคล ต่อ ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	4.00	0.852	4.02	0.906	-0.295	0.768
โครงสร้างองค์การ	3.42	0.870	3.35	0.897	0.860	0.391
ระบบ	3.73	0.540	3.78	0.529	-0.954	0.341
พฤติกรรมองค์การ	3.38	1.283	3.41	1.309	-0.205	0.838
วัฒนธรรมองค์การ	3.52	0.844	3.54	0.902	-0.254	0.799

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และ วัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ คือ เพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.2 อายุ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ
บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม อายุ

ปัจจัยองค์ประกอบ	อายุ								F	Sig.
	26-30 ปี		31-35 ปี		36-40 ปี		41 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
เป้าหมายและกลยุทธ์										
องค์การ	4.00	0.88	4.05	0.88	4.04	0.89	3.40	0.84	1.733	0.160
โครงสร้างองค์การ	3.40	0.87	3.29	0.92	3.66	0.82	3.28	0.61	2.325	0.074
ระบบ	3.79	0.49	3.77	0.52	3.74	0.62	3.05	0.63	6.330	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	3.43	1.28	3.38	1.31	3.56	1.29	2.55	1.17	1.735	0.159
วัฒนธรรมองค์การ	3.51	0.91	3.53	0.89	3.70	0.77	3.28	0.58	0.925	0.428

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ และพบว่า มีอย่างน้อยที่สุด 1 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ คือ ภาพรวมด้านระบบ ที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านระบบ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		$\bar{X} = 3.79$	$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 3.74$	$\bar{X} = 3.05$
26-30 ปี	$\bar{X} = 3.79$	-	0.01838	0.04843	0.73801*
31-35 ปี	$\bar{X} = 3.77$		-	0.03005	0.71963*
36-40 ปี	$\bar{X} = 3.74$			-	0.68958*
41 ปีขึ้นไป	$\bar{X} = 3.05$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านระบบ จำแนกตาม อายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี ($\bar{X} = 3.79$) กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี ($\bar{X} = 3.77$) และกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ($\bar{X} = 3.74$) มีความคิดเห็นด้วยต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านระบบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 แต่มีเพียงกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ซึ่งมีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า ($\bar{X} = 3.05$) มีความคิดเห็นที่แตกต่าง เห็นด้วยน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.3 ระดับการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ความคิดเห็นบุคคล ต่อ ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ	ต่ำกว่า		ปริญญตรี		t	p
	ปริญญตรี		/เทียบเท่า			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	3.51	0.916	4.16	0.816	-6.732	0.000*
โครงสร้างองค์การ	2.93	0.936	3.51	0.826	-5.845	0.000*
ระบบ	3.43	0.594	3.86	0.473	-6.447	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	2.66	1.340	3.62	1.201	-6.689	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	3.09	0.935	3.67	0.815	-5.910	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และ วัฒนธรรมองค์การ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ระดับปริญญตรี/เทียบเท่า มีความคิดเห็นที่แตกต่าง เห็นด้วยมากกว่า ระดับต่ำกว่าปริญญตรี

3.1.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบ
บุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ปัจจัยองค์ประกอบ	ระยะเวลาปฏิบัติงาน								F	Sig.
	น้อยกว่า 1 ปี		1-4 ปี		5-9 ปี		10-14 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
เป้าหมายและกลยุทธ์										
องค์การ	4.08	0.80	3.98	0.88	4.07	0.90	3.70	0.91	1.227	0.299
โครงสร้างองค์การ	3.46	0.90	3.35	0.89	3.38	0.90	3.49	0.69	0.249	0.862
ระบบ	3.78	0.45	3.77	0.49	3.79	0.55	3.31	0.71	5.002	0.002*
พฤติกรรมองค์การ	3.55	1.22	3.67	1.31	3.44	1.29	3.04	1.33	0.758	0.518
วัฒนธรรมองค์การ	3.59	0.79	3.47	0.95	3.59	0.84	3.53	0.68	0.673	0.569

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ
โครงสร้างองค์การ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ
และพบว่า มีอย่างน้อยที่สุด 1 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ คือ ภาพรวมด้านระบบ
ที่บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่าง
เป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ
องค์การ ด้านระบบ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 1 ปี	1-4 ปี	5-9 ปี	10-14 ปี
\bar{X}	$\bar{X} = 3.78$	$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 3.79$	$\bar{X} = 3.31$
น้อยกว่า 1 ปี	$\bar{X} = 3.78$	-	0.00276	-0.00890
1-4 ปี	$\bar{X} = 3.77$	-	-0.01166	0.46060*
5-9 ปี	$\bar{X} = 3.79$	-	-	0.47226*
10-14 ปี	$\bar{X} = 3.31$	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.2.1 เพศ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ

ความคิดเห็นบุคคล ต่อ บุคลิกภาพองค์การ	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.68	1.151	3.62	1.208	0.576	0.565
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ สนับสนุนและร่วมมือ	3.73	0.530	3.67	0.574	1.170	0.243
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ราชการ	3.97	0.583	3.81	0.580	2.789	0.006*
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ควบคุมอย่างรอบคอบ	3.78	0.620	3.57	0.686	3.178	0.002*
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ตั้งรับอย่างหวาดระแวง	2.35	1.193	2.34	1.251	0.132	0.895

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม เพศ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 3 ประเภท คือ ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 และมีความคิดเห็นต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ และประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีความคิดเห็น เห็นด้วยมากกว่าที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ และประเภทควบคุมอย่างรอบคอบมากกว่าเพศหญิง

3.2.2 อายุ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.24 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ
จำแนกตาม อายุ

ปัจจัยองค์ประกอบ	อายุ								F	Sig.
	26-30 ปี		31-35 ปี		36-40 ปี		41 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
บุคลิกภาพองค์การ										
ปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.65	1.17	3.59	1.23	3.84	1.10	3.40	0.84	0.713	0.545
บุคลิกภาพองค์การ										
สนับสนุนและร่วมมือ	3.59	0.56	3.77	0.57	3.71	0.46	4.10	0.34	5.187	0.002*
บุคลิกภาพองค์การ										
ราชการ	4.01	0.59	3.77	0.55	3.78	0.65	4.03	0.48	5.982	0.001*
บุคลิกภาพองค์การ										
ควบคุมอย่างรอบคอบ	3.86	0.64	3.53	0.67	3.47	0.58	3.55	0.42	9.593	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ										
ตั้งรับอย่างหวาดระแวง	2.42	1.22	2.35	1.27	2.10	1.16	2.23	0.58	0.899	0.442

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ยกเว้น ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ราชการ และควบคุมอย่างรอบคอบ ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.25-4.27

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทส่นับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		$\bar{X} = 3.59$	$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 3.71$	$\bar{X} = 4.10$
26-30 ปี	$\bar{X} = 3.59$	-	-0.18191*	-0.12061	-0.51228*
31-35 ปี	$\bar{X} = 3.77$		-	0.06130	-0.33037
36-40 ปี	$\bar{X} = 3.71$			-	-0.39167
41 ปีขึ้นไป	$\bar{X} = 4.10$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทส่นสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม อายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.10$) กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี ($\bar{X} = 3.77$) และกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ($\bar{X} = 3.71$) มีความคิดเห็นด้วยต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทส่นสนับสนุนและร่วมมือ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 แต่มีเพียงกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี ซึ่งมีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า ($\bar{X} = 3.59$) มีความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		$\bar{X} = 4.01$	$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 3.78$	$\bar{X} = 4.03$
26-30 ปี	$\bar{X} = 4.01$	-	0.24060*	0.23419	-0.01477
31-35 ปี	$\bar{X} = 3.77$		-	-0.00641	-0.25537
36-40 ปี	$\bar{X} = 3.78$			-	-0.24896
41 ปีขึ้นไป	$\bar{X} = 4.03$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพ
องค์การประเทราชการ จำแนกตาม อายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.03$)
กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี ($\bar{X} = 4.01$) และกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ($\bar{X} = 3.78$)
มีความคิดเห็นด้วยต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเทราชการ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ
.05 แต่มีเพียงกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี ซึ่งมีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า ($\bar{X} = 3.77$) มีความ
คิดเห็นที่แตกต่างเห็นด้วยน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ
ประเทราชการอย่างรอบคอบ จำแนกตาม อายุ เป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		$\bar{X} = 3.86$	$\bar{X} = 3.53$	$\bar{X} = 3.47$	$\bar{X} = 3.55$
26-30 ปี	$\bar{X} = 3.86$	-	0.33362*	0.38715*	0.31111
31-35 ปี	$\bar{X} = 3.53$		-	0.05353	-0.02251
36-40 ปี	$\bar{X} = 3.47$			-	-0.07604
41 ปีขึ้นไป	$\bar{X} = 3.55$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพ
องค์การประเทราชการอย่างรอบคอบ จำแนกตาม อายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปี
($\bar{X} = 3.86$) และกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 3.55$) ซึ่งพบว่า มีความคิดเห็นด้วยต่อภาพรวม
บุคลิกภาพองค์การประเทราชการอย่างรอบคอบไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 โดยมีกลุ่ม
บุคลากรที่มีอายุ 31-35 ปี ($\bar{X} = 3.53$) และกลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 36-40 ปี ($\bar{X} = 3.47$) ที่มีค่า
ความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่าง เห็นด้วยน้อยกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

3.2.3 ระดับการศึกษา ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา

ความคิดเห็นบุคคล ต่อ บุคลิกภาพองค์การ	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		t	p
	ปริญญาตรี		/เทียบเท่า			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ภาพรวมปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.04	1.167	3.82	1.130	-5.935	0.000*
ภาพรวมสนับสนุนและร่วมมือ	3.78	0.726	3.67	0.494	1.312	0.192
ภาพรวมราชการ	3.89	0.509	3.87	0.607	0.365	0.715
ภาพรวมควบคุมอย่างรอบคอบ	3.78	0.616	3.62	0.679	1.964	0.051
ภาพรวมตั้งรับอย่างหวาดระแวง	2.80	1.192	2.21	1.204	4.253	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 3 ประเภท คือ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ และประเภทควบคุมอย่างรอบคอบไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ยกเว้นภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงที่บุคลากรมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์มากกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงมากกว่าระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า

3.2.4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ
จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

บุคลิกภาพองค์การ	ระยะเวลาปฏิบัติงาน								F	Sig.
	น้อยกว่า 1 ปี		1-4 ปี		5-9 ปี		10-14 ปี			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
บุคลิกภาพองค์การ ปรับตัวตามวิสัยทัศน์	3.85	1.13	3.56	1.19	3.69	1.22	3.68	0.87	0.704	0.550
บุคลิกภาพองค์การ สนับสนุนและร่วมมือ	3.79	0.56	3.58	0.55	3.77	0.55	3.95	0.43	5.581	0.001*
บุคลิกภาพองค์การ ราชการ	4.28	0.42	3.90	0.58	3.78	0.59	3.93	0.56	6.628	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ควบคุมอย่างรอบคอบ	4.16	0.40	3.75	0.66	3.50	0.67	3.55	0.49	10.772	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ตั้งรับอย่างหวาดระแวง	2.22	0.97	2.48	1.27	2.26	1.26	2.03	0.61	1.650	0.177

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากร
มีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตาม
วิสัยทัศน์ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ยกเว้น
ภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ และประเภทควบคุม
อย่างรอบคอบ ที่มีความคิดเห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงได้ทดสอบ
ความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.30-4.32

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพขององค์กรประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-4 ปี	5-9 ปี	10-14 ปี
	\bar{X}	$\bar{X} = 3.79$	$\bar{X} = 3.58$	$\bar{X} = 3.77$	$\bar{X} = 3.95$
น้อยกว่า 1 ปี	$\bar{X} = 3.79$	-	0.21294	0.02439	-0.15690
1-4 ปี	$\bar{X} = 3.58$		-	-0.18855*	-0.36984*
5-9 ปี	$\bar{X} = 3.77$			-	-0.18128
10-14 ปี	$\bar{X} = 3.95$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพขององค์กรประเภทสนับสนุนและร่วมมือ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-14 ปี ($\bar{X} = 3.95$) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 3.79$) และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 5-9 ปี ($\bar{X} = 3.77$) ซึ่งพบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 และมีเพียงกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี ที่มีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า ($\bar{X} = 3.58$) ซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ทั้งนี้ยังมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพขององค์กรประเภทราชการ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-4 ปี	5-9 ปี	10-14 ปี
	\bar{X}	$\bar{X} = 4.28$	$\bar{X} = 3.90$	$\bar{X} = 3.78$	$\bar{X} = 3.93$
น้อยกว่า 1 ปี	$\bar{X} = 4.28$	-	0.37369*	0.49645*	0.35086
1-4 ปี	$\bar{X} = 3.90$		-	0.12276	-0.02283
5-9 ปี	$\bar{X} = 3.78$			-	-0.14559
10-14 ปี	$\bar{X} = 3.93$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 4.28$) และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 10-14 ปี ($\bar{X} = 3.93$) ซึ่งพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ถัดไปคือกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี และกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี ที่มีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.90$ และ $\bar{X} = 3.78$ ตามลำดับ) ซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นรายชื่อ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1-4 ปี	5-9 ปี	10-14 ปี
	\bar{X}	$\bar{X} = 4.16$	$\bar{X} = 3.75$	$\bar{X} = 3.50$	$\bar{X} = 3.55$
น้อยกว่า 1 ปี	$\bar{X} = 4.16$	-	0.40653*	0.65250*	0.60517*
1-4 ปี	$\bar{X} = 3.75$		-	0.24597*	0.19864
5-9 ปี	$\bar{X} = 3.50$			-	-0.04733
10-14 ปี	$\bar{X} = 3.55$				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทดสอบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ จำแนกตาม ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ($\bar{X} = 4.16$) และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 1-4 ปี ($\bar{X} = 3.75$) มีความคิดเห็นด้วยที่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 10-14 ปี ($\bar{X} = 3.55$) และกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี ($\bar{X} = 3.50$) ที่มีค่าความคิดเห็นด้วยต่ำกว่า ซึ่งมีความคิดเห็นด้วยที่ไม่แตกต่าง ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2.5 ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ
จำแนกตาม ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน

ความคิดเห็นบุคคล ต่อ บุคลิกภาพองค์การ	หัวหน้าแผนก		ระดับ		t	p
	ฝ่าย		ปฏิบัติการ			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ภาพรวมปรับตัวตามวิสัยทัศน์	4.40	0.822	3.63	1.185	2.060	0.105
ภาพรวมสนับสนุนและร่วมมือ	3.80	0.274	3.70	0.559	0.418	0.676
ภาพรวมราชการ	3.95	0.647	3.87	0.586	0.290	0.772
ภาพรวมควบคุมอย่างรอบคอบ	3.55	0.758	3.66	0.666	-0.363	0.717
ภาพรวมตั้งรับอย่างหาความระแวง	1.60	0.628	2.35	1.229	-2.623	0.053

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
ความคิดเห็นที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ จำแนกตาม ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน พบว่า บุคลากร
มีความคิดเห็นที่องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
ณ ระดับนัยสำคัญ .05 คือ บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ
ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพองค์การ

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

ภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	χ^2	Sig.
	5	4	3	2	1		
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	220 (52.4%)	32 (7.6%)	33 (7.9%)	111 (26.4%)	24 (5.7%)	1878.372	0.000*
โครงสร้างองค์การ	220 (52.4%)	32 (7.6%)	33 (7.9%)	111 (26.4%)	24 (5.7%)	2599.836	0.000*
ระบบ	220 (52.4%)	32 (7.6%)	33 (7.9%)	111 (26.4%)	24 (5.7%)	1720.803	0.000*
พฤติกรรมมององค์การ	220 (52.4%)	32 (7.6%)	33 (7.9%)	111 (26.4%)	24 (5.7%)	2687.368	0.000*
วัฒนธรรมมององค์การ	220 (52.4%)	32 (7.6%)	33 (7.9%)	111 (26.4%)	24 (5.7%)	1908.219	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	86 (20.5%)	201 (47.9%)	109 (26.0%)	24 (5.7%)	0	1182.274	0.000*
โครงสร้างองค์การ	86 (20.5%)	201 (47.9%)	109 (26.0%)	24 (5.7%)	0	1729.750	0.000*
ระบบ	86 (20.5%)	201 (47.9%)	109 (26.0%)	24 (5.7%)	0	1032.507	0.000*
พฤติกรรมมององค์การ	86 (20.5%)	201 (47.9%)	109 (26.0%)	24 (5.7%)	0	1772.800	0.000*
วัฒนธรรมมององค์การ	86 (20.5%)	201 (47.9%)	109 (26.0%)	24 (5.7%)	0	1574.895	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	197 (46.9%)	104 (24.8%)	118 (28.1%)	1 (0.2%)	0	1539.270	0.000*
โครงสร้างองค์การ	197 (46.9%)	104 (24.8%)	118 (28.1%)	1 (0.2%)	0	1992.855	0.000*

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

ภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	χ^2	Sig.
	5	4	3	2	1		
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
ระบบ	197 (46.9%)	104 (24.8%)	118 (28.1%)	1 (0.2%)	0	1454.770	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	197 (46.9%)	104 (24.8%)	118 (28.1%)	1 (0.2%)	0	2025.857	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	197 (46.9%)	104 (24.8%)	118 (28.1%)	1 (0.2%)	0	1606.746	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	176 (41.9%)	94 (22.4%)	150 (35.7%)	0	0	1267.511	0.000*
โครงสร้างองค์การ	176 (41.9%)	94 (22.4%)	150 (35.7%)	0	0	1428.618	0.000*
ระบบ	176 (41.9%)	94 (22.4%)	150 (35.7%)	0	0	995.583	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	176 (41.9%)	94 (22.4%)	150 (35.7%)	0	0	1646.877	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	176 (41.9%)	94 (22.4%)	150 (35.7%)	0	0	1312.944	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	82 (19.5%)	0	53 (12.6%)	65 (15.5%)	220 (52.4%)	1741.412	0.000*
โครงสร้างองค์การ	82 (19.5%)	0	53 (12.6%)	65 (15.5%)	220 (52.4%)	1996.134	0.000*
ระบบ	82 (19.5%)	0	53 (12.6%)	65 (15.5%)	220 (52.4%)	1295.206	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	82 (19.5%)	0	53 (12.6%)	65 (15.5%)	220 (52.4%)	2419.383	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	82 (19.5%)	0	53 (12.6%)	65 (15.5%)	220 (52.4%)	2042.105	0.000*

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ
กับบุคลิกภาพองค์การ

ปัจจัย องค์ประกอบ บุคลิกภาพองค์การ	บุคลิกภาพองค์การ				
	ปรับตัวตาม วิสัยทัศน์	สนับสนุน และร่วมมือ	ราชการ	ควบคุมอย่าง รอบคอบ	ตั้งรับอย่าง หวาดระแวง
เป้าหมายและ กลยุทธ์องค์การ	$\chi^2=1878.372$ p = 0.000*	$\chi^2=1182.274$ p = 0.000*	$\chi^2=1539.270$ p = 0.000*	$\chi^2=1267.511$ p = 0.000*	$\chi^2=1741.412$ p = 0.000*
โครงสร้างองค์การ	$\chi^2=2599.836$ p = 0.000*	$\chi^2=1726.750$ p = 0.000*	$\chi^2=1992.855$ p = 0.000*	$\chi^2=1428.618$ p = 0.000*	$\chi^2=1996.134$ p = 0.000*
ระบบ	$\chi^2=1720.803$ p = 0.000*	$\chi^2=1032.507$ p = 0.000*	$\chi^2=1454.778$ p = 0.000*	$\chi^2= 995.583$ p = 0.000*	$\chi^2=1295.206$ p = 0.000*
พฤติกรรมองค์การ	$\chi^2=2687.368$ p = 0.000*	$\chi^2=1772.800$ p = 0.000*	$\chi^2=2025.857$ p = 0.000*	$\chi^2=1646.877$ p = 0.000*	$\chi^2=2419.383$ p = 0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	$\chi^2=1908.219$ p = 0.000*	$\chi^2=1574.895$ p = 0.000*	$\chi^2=1606.746$ p = 0.000*	$\chi^2=1312.944$ p = 0.000*	$\chi^2=2042.105$ p = 0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน คือ
ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรม
องค์การ ทุกปัจจัยองค์ประกอบ ล้วนมีความสัมพันธ์ส่งผลโดยตรงต่อบุคลิกภาพองค์การ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลิกภาพองค์การของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิค
เป็นบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
องค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ รายข้อ ตามรายละเอียด
ดังนี้

ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ รายข้อ

ภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	χ^2	Sig.
	5	4	3	2	1		
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
องค์การของท่านให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	135 (32.1%)	166 (39.5%)	0	119 (28.3%)	0	2.126	0.000*
โครงสร้างองค์การ	135 (32.1%)	166 (39.5%)	0	119 (28.3%)	0	3.966	0.000*
ระบบ	135 (32.1%)	166 (39.5%)	0	119 (28.3%)	0	4.719	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	135 (32.1%)	166 (39.5%)	0	119 (28.3%)	0	3.113	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	135 (32.1%)	166 (39.5%)	0	119 (28.3%)	0	5.147	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงานในองค์กร เป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	34 (8.1%)	267 (63.6%)	0	119 (28.3%)	0	2.096	0.000*
โครงสร้างองค์การ	34 (8.1%)	267 (63.6%)	0	119 (28.3%)	0	4.381	0.000*
ระบบ	34 (8.1%)	267 (63.6%)	0	119 (28.3%)	0	4.508	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	34 (8.1%)	267 (63.6%)	0	119 (28.3%)	0	3.007	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	34 (8.1%)	267 (63.6%)	0	119 (28.3%)	0	4.956	0.000*

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	χ^2	Sig.
	5	4	3	2	1		
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
องค์การของท่านให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	45 (10.7%)	375 (89.3%)	0	0	0	1.656	0.000*
โครงสร้างองค์การ	45 (10.7%)	375 (89.3%)	0	0	0	2.655	0.000*
ระบบ	45 (10.7%)	375 (89.3%)	0	0	0	1.266	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	45 (10.7%)	375 (89.3%)	0	0	0	1.822	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	45 (10.7%)	375 (89.3%)	0	0	0	1.260	0.000*
บุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ							
องค์การของท่านมีการจัดระบบงาน โดยคำนึงถึงความประหยัดและประสิทธิภาพของงาน							
เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	173 (41.2%)	198 (47.1%)	0	25 (6.0%)	24 (5.7%)	6.143	0.000*
โครงสร้างองค์การ	173 (41.2%)	198 (47.1%)	0	25 (6.0%)	24 (5.7%)	7.506	0.000*
ระบบ	173 (41.2%)	198 (47.1%)	0	25 (6.0%)	24 (5.7%)	6.096	0.000*
พฤติกรรมองค์การ	173 (41.2%)	198 (47.1%)	0	25 (6.0%)	24 (5.7%)	3.679	0.000*
วัฒนธรรมองค์การ	173 (41.2%)	198 (47.1%)	0	25 (6.0%)	24 (5.7%)	8.357	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์ส่งผลโดยตรง
ต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ทุกรายชื่อ เช่นเดียวกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติและสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนในการดำรงชีวิตและการดำเนินกิจการ เพื่อความอยู่รอดและคงความสามารถในการแข่งขัน

การดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดและคงความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจจะต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ที่มี และความสามารถในการปรับตัว (Adaptative Advantage) ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptative Advantage) ของกิจการหรือองค์การที่ดี คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและเหมาะสม ภายใต้ทรัพยากรที่มี ดังนั้นการศึกษาถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ จึงเป็นการค้นหาถึงคุณลักษณะขององค์การที่มีศักยภาพในการปรับตัว โดยผ่านการรับรู้ ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติของบุคลากรในองค์กร จากปัจจัยองค์ประกอบแวดล้อมส่วนต่างๆ ที่สะท้อน และบ่งบอกถึง “บุคลิกภาพองค์การ” เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคล ในการรับรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว แล้วมีการปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสิ่งต่างๆ รอบตัวนั้น

การวิจัยเรื่อง บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงบุคลิกภาพองค์การเป็นเช่นไร และศึกษาถึงปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การเป็นอย่างไร เป็นการศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่างของบริษัทผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย โดยการให้บุคลากรตอบแบบสอบถาม และดำเนินการวิเคราะห์ผลจากโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นแปลผลการวิเคราะห์และแสดงผลของการวิเคราะห์ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง บุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก โดยมี วัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษา บุคลิกภาพองค์การ ของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

1.1.2 เพื่อศึกษา ปัจจัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ

1.2.1 **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** บุคลากรของ 6 โรงงานอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ได้แก่ บมจ. ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี บมจ. สหโมเสคอุตสาหกรรม บมจ. โรแยล เซรามิก อุตสาหกรรม, บมจ. ไดนาสตี เซรามิก บจก. เซรามิกอุตสาหกรรมไทย และ บจก. โสสุโก้ เซรามิก ส่วนของผู้บริหารระดับต่างๆ และเจ้าหน้าที่พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และให้มีค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับ 0.05 จะได้จำนวนตัวอย่างโดยประมาณการด้วยวิธีของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ซึ่งคำนวณได้ 376 คน แต่ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาจากบุคลากรจำนวน 420 คน

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ภายใต้อกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ และระดับความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ เปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การกับบุคลิกภาพองค์การ

โดยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales)

1.2.3 **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ได้ส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รับผิดชอบและคัดแยกความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 420 ชุด

1.2.4 **การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้นำคำตอบแบบสอบถาม จำนวน 420 ชุด มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์หาความคิดเห็นและวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การและต่อบุคลิกภาพองค์การ โดยการหาค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่าง ด้วยวิธี ทดสอบ Independent-Samples t-test และการทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA หรือ F-test และทดสอบรายคู่ ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Sheffe's method)
- 3) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กับบุคลิกภาพองค์การ ด้วยวิธี Pearson Chi-Square

1.3 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก มีจำนวนทั้งสิ้น 420 คน จำแนกได้ดังนี้ เพศ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด เป็นหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 และเป็นชาย จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 อายุ กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และช่วงอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี /เทียบเท่า จำนวน 323 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุด มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นระยะเวลา 5-9 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 รองลงมาคือ มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นระยะเวลา 1-4 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 เป็นระยะเวลา 10-14 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตำแหน่งที่ทำนดำรงในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งงานในปัจจุบัน คือ ตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ๓ สำนักงานใหญ่ จำนวน 415 คน คิดเป็นร้อยละ 98.8 และตำแหน่งในระดับหัวหน้าแผนก/ฝ่าย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 สถานที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงานใหญ่ จำนวน 420 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากร

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ และวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ 5 ประเภท ได้แก่ ประเภทปรับตัวความวิสัยทัศน์ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมของปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.64$) (S.D. = 0.90) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากที่สุด คือ เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ ระบบ ($\bar{X} = 3.76$) วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.63$) พฤติกรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.40$) และน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.38$)

2.1.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำแนกเป็นรายองค์ประกอบในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน

1) ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.01$) (S.D. = 0.88)

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ มากที่สุด คือนั่นย้าและแจ้งถึงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์แผนงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ ($\bar{X} = 4.17$) กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี ($\bar{X} = 4.09$) และน้อยที่สุด คือ สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของบุคลากรและยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ($\bar{X} = 3.42$)

2) ด้านโครงสร้างองค์การ บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) (S.D. = 0.89)

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ดังนี้ มากที่สุด คือ กำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างชัดเจนและเกิดเอกภาพในสายการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา

คือ ปรับ ลด ระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.38$) ปรับ ลด ระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้เร็วขึ้น ($\bar{X} = 3.09$) และน้อยสุด คือ จัดแบ่งงานของบุคลากร โดยคำนึงถึงทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน อย่างชัดเจนและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.00$)

3) *ด้านระบบ* บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญด้านระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.76$) (S.D. = 0.78)

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านระบบ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากสุด คือ การวางระบบงานที่มีความเชื่อมโยงและ สัมพันธ์กันระหว่างงาน ระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบงาน เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.86$) วางระบบ การควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลของงาน ก่อนส่งมอบไปยังงานขั้นต่อไป ($\bar{X} = 3.69$) และ น้อยสุด คือ การให้บุคลากรภายในองค์กร รับรู้และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.53$)

4) *ด้านพฤติกรรมองค์กร* บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กร ให้ความสำคัญด้านพฤติกรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) (S.D. = 1.30)

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านพฤติกรรมองค์กร พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากสุด คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และ มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 3.42$) การจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่และ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.36$) และน้อยสุด คือ การให้ผู้บริหารและ บุคลากรยอมรับความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.27$)

5) *ด้านวัฒนธรรมองค์กร* บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กร ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.53$) (S.D. = 0.88)

เมื่อพิจารณารายละเอียด ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์กร ให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากสุด คือ ส่งเสริมและปลูกฝัง ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ปลูกฝัง แนวทางการทำงานร่วมกัน และถ่ายทอดค่านิยมร่วมที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.55$) ปลูกฝัง ให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.54$) และน้อยสุด คือ ปลูกฝัง ระบบการบริหารด้วยระบบคุณธรรม ยึดหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.41$)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยรวมของบุคลิภาพองค์กร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ผลการศึกษา พบว่า องค์กรให้ความสำคัญและดำเนินการมีลักษณะ

บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายประเภทบุคลิกภาพองค์การ พบว่า บุคลิกภาพองค์การประเภทต่างๆ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ บุคลิกภาพองค์การมากที่สุด คือ ประเภทราชการ ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาคือ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ($\bar{X} = 3.70$) ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ($\bar{X} = 3.66$) ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.64$) และน้อยที่สุดคือ ประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ($\bar{X} = 2.34$)

2.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำแนกเป็นรายละเอียดข้อมูลในแต่ละประเภท ทั้ง 5 ประเภท

1) บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) (S.D. = 1.18)

เมื่อพิจารณารายละเอียด บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ พบว่า องค์การให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.52$) สนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจภายใต้หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้อย่างอิสระเต็มที่ ($\bar{X} = 3.47$) และน้อยที่สุด คือ การสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ($\bar{X} = 3.29$)

2) บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) (S.D. = 0.98)

เมื่อพิจารณารายละเอียด บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ พบว่า องค์การให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากที่สุด คือ การให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหารสูงมาก ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ผู้บริหารและบุคลากรเป็นแบบสนับสนุนและร่วมมือ ($\bar{X} = 3.84$) มุ่งเน้นความรับผิดชอบในงานและความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบในการทำงานของบุคลากรสูง ($\bar{X} = 3.77$) และน้อยที่สุด คือ การสื่อสารความคิดในระดับผู้บริหารเท่านั้น ($\bar{X} = 3.14$)

3) บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.87$) (S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณารายละเอียด บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ พบว่า องค์การให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากที่สุด คือ การจัดระบบงานโดย

คำนึงถึงความประหยัดและประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ การเน้นความรับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ ($\bar{X} = 4.11$) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.75$) และน้อยสุด คือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร เป็นไปตามสายงานบังคับบัญชาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 3.53$)

4) บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) (S.D. = 0.67)

เมื่อพิจารณารายละเอียด บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากสุด คือ การวางแผนงานอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงรายได้ ผลประกอบการ ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาคือ การจัดวางระบบการควบคุม ตรวจสอบการทำงาน และประเมินผลอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 4.25$) การปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป ($\bar{X} = 3.24$) และน้อยสุด คือ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะไม่ยอมให้เกิดขึ้น ($\bar{X} = 2.79$)

5) บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลากรมีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.34$) (S.D. = 1.23)

เมื่อพิจารณารายละเอียด บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ โดยเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด ดังนี้ มากสุด คือ การรักษาแนวทางและความคิดดั้งเดิมขององค์กรไว้ โดยไม่รับฟังการเสนอความคิดเห็นอื่นๆ ของบุคลากร ($\bar{X} = 2.65$) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการตัดสินใจและออกคำสั่งเท่านั้น ($\bar{X} = 2.44$) การเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยมาก โดยไม่มีการตรวจสอบหรือสอบถาม ($\bar{X} = 2.35$) และน้อยสุด คือ หากมิใช่เรื่องของหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ บุคลากรจะมีลักษณะวางเฉย ($\bar{X} = 1.92$)

เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลิกภาพองค์การตามระดับความคิดเห็นที่บุคลากรให้ความคิดเห็น 10 ลำดับแรก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็น พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อลักษณะของบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ มากที่สุด (ถึง 4 ลำดับ) รองลงมาคือ บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ (3 ลำดับ) บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ (2 ลำดับ) และบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ (1 ลำดับ) ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพองค์การของอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิค เป็นบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ

เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการกับบุคลิกภาพองค์การประเภทอื่น พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ แตกต่างกับบุคลิกภาพองค์การประเภทอื่นทุกประเภท ทั้งนี้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe แล้ว ไม่พบรายคู่ใดที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

เป็นการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ประเภทบุคลิกภาพองค์การ และความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่อองค์ประกอบในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน

ภายใต้สมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.1.1 ด้านเพศ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า เพศต่างกัน คือเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.2 ด้านอายุ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า อายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านพฤติกรรมองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านระบบ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มอายุ 26-30 ปี กลุ่มอายุ 31-35 ปี และกลุ่มอายุ 36-40 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่กลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่าง น้อยกว่าทุกกลุ่มอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.3 ด้านระดับการศึกษา จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับการศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี 2 ระดับการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า มีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ในทุกด้าน

ด้านภาพรวมเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พหุกิจกรรมองค์การ และ วัฒนธรรมองค์การ มากกว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.4 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ระยะเวลา การปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านพหุกิจกรรมองค์การ และด้าน วัฒนธรรมองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านระบบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปีและ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-14 ปี มีความคิดเห็นแตกต่าง น้อยกว่าทุกกลุ่มบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.5 ด้านตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบัน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ตำแหน่งที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 ตำแหน่งงาน คือ หัวหน้าแผนก/ฝ่าย และระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาพรวมปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.6 ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานสถานที่ สำนักงานใหญ่เพียงสถานที่เดียว

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่อประเภทบุคลิกภาพ องค์การในแต่ละประเภท ทั้ง 5 ประเภท

ภายใต้สมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน

3.2.1 ด้านเพศ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า เพศต่างกัน คือเพศชายและ เพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการที่องค์กรให้ความสำคัญในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภท ปรับตัวตามวิสัยทัศน์ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภท ราชการและประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างมากกว่าเพศหญิง

3.2.2 ด้านอายุ จากผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง

ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ และประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ

บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ โดยพบว่ากลุ่มอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ แตกต่างน้อยกว่า กลุ่มอายุ 31-35 ปี และกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป

บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ โดยพบว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี มีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ แตกต่างน้อยกว่า กลุ่มอายุ 26-30 ปี

บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ โดยพบว่ากลุ่มอายุ 26-30 ปี มีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญในภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ แตกต่างมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี และกลุ่มอายุ 36-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.3 ด้านระดับการศึกษา จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับการศึกษาที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมี 2 ระดับการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของบุคลากร มีความคิดเห็นต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ และประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ประเภทราชการ ประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ไม่แตกต่างกัน กับระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า และสำหรับบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ

บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า มีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ที่มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวงมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า

3.2.4 ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ และประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพองค์การ

ประเภทสนับสนุนและร่วมมือ ด้านบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ และด้านบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ ดังต่อไปนี้

บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-4 ปี มีความคิดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ แตกต่างน้อยกว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-9 ปี และกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-14 ปี

บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ มากกว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-4 ปี และกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5-9 ปี

บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ พบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ แตกต่าง มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงาน 10-14 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี มีความคิดเห็นแตกต่าง มากกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.5 ด้านตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบัน จากผลการวิเคราะห์ พบว่าตำแหน่งที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 ตำแหน่งงาน คือ หัวหน้าแผนก/ฝ่าย และระดับปฏิบัติการ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาพรวมบุคลิกภาพองค์การทุกประเภท ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.6 ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานสถานที่สำนักงานใหญ่เพียงสถานที่เดียว

3.3 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพองค์การภายใต้สมมติฐาน ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การมีความสัมพันธ์ต่อบุคลิกภาพองค์การ จากผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่า ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ทุกปัจจัยองค์ประกอบ ล้วนมีความสัมพันธ์ส่งผลโดยตรงต่อบุคลิกภาพองค์การทุกประเภท และทุกรายชื่อของบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ภายใต้กรอบแนวคิด ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ ประกอบด้วย เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบในองค์การ พฤติกรรมในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ (ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้) และบุคลิกภาพองค์การ ที่แบ่งออกเป็น 5 บุคลิกภาพองค์การ ได้แก่ 1. บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัวตามวิสัยทัศน์ 2. บุคลิกภาพองค์การประเภทสนับสนุนและร่วมมือ 3. บุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ 4. บุคลิกภาพองค์การประเภทควบคุมอย่างรอบคอบ 5. บุคลิกภาพองค์การประเภทตั้งรับอย่างหวาดระแวง ผู้วิจัยจะขออภิปรายผลโดยพิจารณาภาพรวมทั้งของปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การและประเภทบุคลิกภาพองค์การ ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก สรุปโดยภาพรวม พบว่า ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ได้รับความคิดเห็นว่าองค์การให้ความสำคัญมากที่สุด เห็นได้จากค่าเฉลี่ยที่ได้ ($\bar{X} = 4.01$) และรองลงมา คือ ด้านระบบ ($\bar{X} = 3.76$) วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.63$) พฤติกรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.40$) และน้อยที่สุด คือ โครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.38$) ทำให้เห็นได้ว่า ในสถานการณ์สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนงานกลยุทธ์มีความจำเป็นและสำคัญมาก ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญโดยแจ้งให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง ด้านระบบมีการจัดวางระบบงานเป็นรับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี ด้านวัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะการทำงานร่วมกันที่ดีและร่วมสร้างค่านิยมในการทำงานในระดับที่ดี ด้านพฤติกรรมองค์การ มีการสื่อสารแบบเปิดกว้าง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ส่วนด้านโครงสร้างองค์การ มีการกำหนดอำนาจ และสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะของโครงสร้างองค์การทั่วไป ทั้งนี้จะจำแนกไปตามปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ ดังต่อไปนี้

ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ จากผลการวิจัย พบว่า องค์การให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เน้นย้ำและแจ้งถึงเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์ แผนงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ($\bar{X} = 4.17$) กำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี ($\bar{X} = 4.09$)

และน้อยสุด คือ สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ของบุคลากรและยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ($\bar{X} = 3.42$) ปัจจัยด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร เป็นการกำหนดหรือคาดหมายสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะดำเนินงานนั้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแจ้งและเน้นย้ำถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการกำหนดแผนงานและแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและเหมาะสมกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงทรัพยากร บุคลากรและสถานะทางการเงินที่มี การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการทำงานต่อไป สอดคล้องกับ (Cynthia D. Scott, อ้างถึงใน ฉัฐพงศ์ เกศมาริช 2546 : 14)

ด้านระบบ จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การวางระบบงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างงาน ระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ นำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบงาน เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว ($\bar{X} = 3.86$) วางระบบการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลของงาน ก่อนส่งมอบไปยังงานขั้นต่อไป ($\bar{X} = 3.69$) และน้อยสุด คือ การให้บุคลากรภายในองค์กร รับรู้และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.53$) การจัดวางระบบงานให้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับอัลวาเรส (Alvarez 1980 : 7-9) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึง ส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน นำมารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ มีการวางระบบควบคุม ตรวจสอบ และประเมินผล สอดคล้องกับอรนุช มหุทยนนท์ (2545: 47-49) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และประเมินผลย้อนกลับ เพื่อดูว่า ระบบดำเนินงานไปในทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือไม่ จากนั้นหน้าที่ควบคุมจะทำการปรับเปลี่ยนสิ่งเข้า หรือกระบวนการ เท่าที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าระบบผลิตสิ่งออกที่ถูกต้อง

ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการทำงาน ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาคือ ปลูกฝัง แนวทางการทำงานร่วมกัน และถ่ายทอดค่านิยมร่วมที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.55$) ปลูกฝังให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.54$) และน้อยสุด คือ ปลูกฝังระบบการบริหารด้วยระบบคุณธรรม ยึดหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.41$) การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในเรื่องของการมีความรับผิดชอบ และแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบ การทำงานร่วมกัน การมีความพร้อมอยู่เสมอ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดี และส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ (J.B.Barney, 1989 : 656-665) ที่กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติกัน โดยทั่วไป จะมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินการขององค์กร และอาจเป็นได้ทั้งแหล่งที่สร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือเป็นปัญหาหนักใจที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ด้านพฤติกรรมองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.53$) รองลงมาคือ ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 3.42$) การจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.36$) และน้อยสุด คือ การให้ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับความผิดพลาด ความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.27$) การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด การสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการจูงใจให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร ก่อให้เกิดการร่วมงานที่ดี

ด้านโครงสร้างองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การกำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างชัดเจนและเกิดเอกภาพในสายการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ ปรับ ลด ระเบียบ ข้อบังคับ ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.38$) ปรับ ลด ระดับสายการบังคับบัญชา เพื่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้เร็วขึ้น ($\bar{X} = 3.09$) และน้อยสุด คือ จัดแบ่งงานของบุคลากร โดยคำนึงถึงทักษะความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจนและเหมาะสม ($\bar{X} = 3.00$) การกำหนดอำนาจและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรรายงานได้อย่างถูกต้องและผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ตรงและรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจในการบริหารเป็นไปอย่างถูกต้อง การปรับ ลดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น เมื่อต้องแข่งกับเวลาในการทำงานและการแข่งขันทางการตลาด มีการจัดวางบุคลากรหรือคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน สอดคล้องกับการวางแผน กำหนดขอบเขตของ โครงสร้างองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กรแตกต่างกัน พบว่าปัจจัยด้านเพศและตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนปัจจัยด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

ด้านอายุ พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่างค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กรด้านระบบ แตกต่างน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคลากรที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปให้ความสนใจหรือทำความเข้าใจกับระบบงานในระดับที่น้อยเกินไป รวมถึงการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย การควบคุม ตรวจสอบ และบุคลากรไม่ให้ความสำคัญ

ในการเข้ารับการศึกษา ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ด้านระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อทุกปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร มากกว่า บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาที่สูง ทำให้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน ทำความเข้าใจและสื่อสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-14 ปี มีความคิดเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กรด้านระบบ แตกต่างน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคลากรปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน ความคุ้นเคย ความเคยชิน ทำให้ทราบถึงระบบขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างดี

2. บุคลิกภาพองค์กร กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

จากผลการวิจัย พบว่า อุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกมีลักษณะเป็นบุคลิกภาพองค์กรประเภทราชการ ($\bar{X} = 3.87$) มากที่สุด เนื่องจากการทำงานในแต่ละองค์กร มักมีการกำหนดโครงสร้าง องค์กรในการทำงานไว้ บุคลากรรับรู้และปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาที่ได้ กำหนดไว้เป็นมาตรฐานในการทำงานเป็นอันดับแรก ซึ่งหากผู้บริหารหรือบุคลากรคนอื่นๆ ให้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกัน อันส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดี ทั้งนี้ ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีบุคลิกภาพแต่ละประเภทที่ประกอบรวมกันไว้ แต่จะมีบุคลิกภาพที่มีลักษณะโดดเด่นออกมาให้เห็นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) ที่กล่าวว่าองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ แต่ก็ยังคงต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพองค์กรลักษณะอื่นๆ หล่อหลอมรวมกันไว้

บุคลิกภาพองค์กรประเภทราชการ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญ คือ การจัดระบบงาน โดยคำนึงถึงความประหยัดและประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ การเน้นความ รับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ ($\bar{X} = 4.11$) การปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.75$) และน้อยสุด คือ ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร เป็นไปตามสายงานบังคับบัญชา ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 3.53$) จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบ ราชการของ ริชาด เอล ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002) ว่าวัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นยึดหลัก การประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ เน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบ เชื้อเพลิง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรจึงเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การ

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษาและด้านตำแหน่งงานที่ดำรงในปัจจุบัน มีความคิดเห็นต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ

ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า เพศชาย มีความคิดเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ ที่แตกต่างมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากองค์กรมีระบบการทำงานที่มีขั้นตอนแบบแผนที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ตามสายงานการบังคับบัญชา ซึ่งบุคลากรเมื่อต้องติดต่อหรือประสานกับแผนกอื่น ทำให้เกิดความล่าช้า

ด้านอายุ พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปีมีความคิดเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ แตกต่างมากกว่ากลุ่มอายุ 31-35 ปี ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุ 26-30 ปีเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในช่วงแรกของการปฏิบัติงาน จึงต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่งของผู้บริหารและตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การประเภทราชการ แตกต่างมากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรอยู่ในระยะเวลาช่วงแรกของการปฏิบัติงาน จึงต้องเรียนรู้และปฏิบัติตาม ซึ่งองค์กรมีการจัดระบบงานและให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบของงานสูงมาก ดังนั้นจึงต้องกำหนดขั้นตอน แบบแผนในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและการรายงานตามสายการบังคับบัญชา

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ด้านปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพองค์การ ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบ ด้านพฤติกรรมองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ ทำให้องค์กรรับรู้ถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการที่องค์กรมุ่งให้ความสำคัญในปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านโครงสร้างและด้านพฤติกรรมองค์การที่ได้เกณฑ์น้อยกว่าด้านอื่นๆ ควรเพิ่มการมีส่วนร่วม ปรับลดสายการบังคับบัญชา ระเบียบขั้นตอน

เพื่อความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการทำงาน และจัดแบ่งงาน บุคลากรให้เหมาะสม สร้างการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นแบบเปิดกว้าง

ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการแจ้งให้บุคลากรได้รับรู้ถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนงาน แผนปฏิบัติการที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี ทั้งนี้ยังคงมีการให้การยอมรับในความคิดเห็น สร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของบุคลากรในระดับที่น้อยกว่า

ข้อเสนอแนะ

ควรที่จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรและพิจารณา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรอย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับเดวิดและนิวสตรอม (David's and Newstrom, 1989:232 อ้างถึงอาภาพรรณ สุสันห กนก) ให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมว่า เป็นเรื่องของความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม หรือเป็นแบบกระตุ้นที่ช่วยทำให้มีความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นความรับผิดชอบของกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง ช่วยเหลือ และร่วมรับผิดชอบ ซึ่งจากการมีส่วนร่วม จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะต้องร่วมแสดงผลการทำงานให้ดี มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะนำเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อให้แผนปฏิบัติการ แผนงาน แผนกลยุทธ์ ให้สำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ด้านโครงสร้างองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวม ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าทุกปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่ามีการกำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหาร เพื่อความเป็นเอกภาพ ในสายการบังคับบัญชาเท่านั้นที่อยู่ในระดับมาก ขณะที่องค์กรให้ความสำคัญในระดับปานกลาง หรือไม่ดีเท่าที่ควรต่อการจัดแบ่งงานตามความชำนาญของบุคลากรอย่างเหมาะสม ด้านการปรับ ลด ความเป็นระเบียบ แบบแผนมาตรฐาน ซึ่งยังคงให้ความสำคัญน้อย มีรูปแบบ แบบแผน ขั้นตอนที่มาก ทำให้การดำเนินงานต้องผ่านขั้นตอนในการพิจารณามาก ก่อให้เกิดความล่าช้า และต้องปฏิบัติตามรูปแบบเดิมที่มากขึ้นตอน ด้านการปรับ ลด ระดับสายการบังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงต่องานที่ต้องรับผิดชอบ

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประสิทธิผลของงานสูงสุด และเพื่อสร้างการยอมรับ ความเป็นธรรม แก่บุคลากรอื่น ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละลักษณะงาน

2) ควรพิจารณาปรับ ลด รูปแบบของงานในแต่ละขั้นตอนให้มีความยืดหยุ่น เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ก่อให้เกิดการจำกัดในการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานที่จะทำให้ประสิทธิผลของงานถูกต้อง รวดเร็ว จึงควรปรับ ลด ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการนำเสนอความคิดใหม่ๆ ของบุคลากร ที่อาจทำให้ประสิทธิผลของงานดีขึ้น เป็นการเปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

3) องค์กรควรที่จะให้ความสำคัญต่อการลด ระดับสายการบังคับบัญชาให้มีลักษณะ โครงสร้างองค์การแบบแบนราบ มอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรมากขึ้น ภายใต้การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารจะสามารถได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว และสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาปรับแผนงาน แผนกลยุทธ์ ได้อย่างทันท่วงทีและเหมาะสมต่อไป ซึ่งทั้งหมดนี้ สอดคล้องและเป็นไปตามหลักของการจัดและออกแบบ โครงสร้างองค์การที่ดี

ด้านระบบ จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และรายละเอียดในแต่ละด้านอยู่ในระดับ มาก จึงควรพัฒนาศักยภาพด้านระบบให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้นและฝึกอบรม สร้างความเข้าใจให้บุคลากร เพราะการวางระบบงานที่ดีจะทำให้ประสิทธิผล ในการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ลดการสูญเสีย และเชื่อมโยง สัมพันธ์กันต่อกัน ขึ้นต่อไป สอดคล้องกับสุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 293) ได้ให้ความหมายของ ระบบ ว่าเป็นการ วิเคราะห์ระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงาน ได้ชัดเจน ง่าย และถูกต้อง และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534 : 146-149) ให้ความหมายว่า ระบบ หมายถึงการจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมารวมกัน เพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์ อำนวยการให้งานทั้งหมดดำเนิน ไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และที่สำคัญควรให้บุคลากรภายใน องค์กร รับรู้และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ด้านพฤติกรรมองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร 2 ทาง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมืออันดี ระหว่างกัน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (ระวิทย์ บุญสินสุข, 2534) ซึ่งศึกษา เรื่องการสื่อสารเพื่อดำเนินงานภายในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้เสนอแนะว่า ทิศทางการสื่อสารภายในองค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

คือการสื่อสารสองทางและการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับขาดได้พูดได้แสดงความคิดเห็นความรู้สึก และทัศนะต่างๆ อย่างเปิดเผยเสรี และเลตเทอร์รี่ (Letteri, 1990:4292-A อ้างถึงอาภาพรธ สุตันท กนก) ได้วิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์กระบวนการสื่อสารและการบรรลุข้อตกลงในการบริหารคนแบบมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีทำให้เกิดการพัฒนา การมีส่วนร่วมอย่างไม่ถูกบีบบังคับโดยสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุความเห็นร่วมกันอย่างมีเหตุผล ด้านการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและบรรยากาศการทำงานที่ได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับความผิดพลาดและความขัดแย้งภายในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพให้เพียงพอต่อการทำงาน จัดวางและจัดสถานที่ ให้มีความสะดวกในการใช้งาน และสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการกระตุ้น ความกระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
- 2) องค์กรควรสร้างการยอมรับต่อบุคลากรในองค์กรว่า ความขัดแย้งในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและควรรับฟังเหตุผลที่ขัดแย้งนั้น ซึ่งจะช่วยให้ได้รับความคิดเห็นใหม่ ที่แตกต่างและอาจเป็นความคิดเห็นที่ดีกว่า เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการทำงานต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต

ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า อยู่ในระดับมาก ถือเป็นกระบวนการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร มีความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ที่ดีในการทำงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งหมดนี้จะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกัน การตัดสินใจของบุคลากรที่กล้าที่จะตัดสินใจเพื่อองค์กร เพราะเชื่อมั่นในระบบการบริหารอย่างเป็นธรรม มีการควบคุมและสื่อสารที่สามารถสร้างความเข้าใจจากการทำงานร่วมกัน และสร้างความผูกพัน ความเป็นหนึ่งเดียวให้กับองค์กร สอดคล้องกับซาเท (Sathe, 1985, อ้างถึงใน นิธิ สิทธิบุหงา 2541: 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์กร วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิก ในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่องค์กรจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริม ให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงข้ามองค์กร อาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้องค์กรควรที่จะสร้างกิจกรรมร่วมพร้อมการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการรับรู้สิ่งใหม่ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การแสดงความรับผิดชอบและรับผิดชอบ ของสมาชิกในกลุ่ม ในรูปแบบการทำงานเป็นทีม อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ (ด้านปัจจัยส่วนบุคคล)
 จากการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ด้านระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน
 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ ทั้ง 5 ด้าน คิดเห็นแตกต่างกันในทั้ง 5 ด้าน
 โดยพบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความคิดเห็นว่า องค์การให้
 ความสำคัญต่อทุกปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ มากกว่า แตกต่างจากบุคลากรที่มีการศึกษา
 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ดังนั้น จึงควรสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสในการ
 แสดงความคิดเห็นแบบเปิดกว้าง ความสัมพันธ์ ความช่วยเหลือ ในทุกปัจจัยองค์ประกอบ

ด้านบุคลิกภาพองค์การ จัดเป็นบุคลิกภาพองค์การประเภท ราชการ ซึ่งเป็นลักษณะ
 ของการใช้การบังคับบัญชาและการควบคุม ควบคุมไปกับการกระจายอำนาจในขอบเขตที่จำกัด

ข้อเสนอแนะ

ดังนั้นควรที่จะสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบและการพร้อมรับหรือแสดงความ
 รับผิดชอบจากการทำงาน ปรับ ลด ความเคร่งครัดในระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน เพื่อความยืดหยุ่นคล่องตัว
 ในกระบวนการทำงาน ให้ความอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น โดยการมอบหมายอำนาจในการ
 ตัดสินใจที่ชัดเจน แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานเป็นทีมเชื่อมโยงกับ
 แผนงานอื่นๆ สร้างความเชื่อมั่นต่อกันในการทำงาน ซึ่งเมื่อเป็นที่ยอมรับแล้ว การสื่อสารที่ดี
 จะสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีตามมา ก่อให้เกิดการร่วมพัฒนาในองค์กร สอดคล้องกับ
 Eli Sopow, 2007 กล่าวถึง บุคลิกภาพองค์การที่พึงประสงค์ คือ บุคลิกภาพองค์การประเภทปรับตัว
 ตามวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์
 ร่วมกัน รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว มีความรู้ ทักษะ ความพร้อมที่จะ
 ปรับตัวให้สามารถจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือต่อการเปลี่ยนแปลงจากการกำหนดวิสัยทัศน์
 ใหม่ได้อย่างคล่องตัว รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น
 ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตามหลักแห่งความเชื่อมั่น ซึ่งประกอบไปด้วย การมอบอำนาจบังคับ
 บัญชา (Authority) อย่างมีเหตุผล ซึ่งทำให้บุคลากรมีความกล้าในการตัดสินใจและคิดอย่างรอบคอบ
 แต่ละคนรู้ถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตนเองและพร้อมรับในการตรวจสอบ
 (Accountability) ในการทำงานของทุกระดับ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นแบบเปิดเผย
 ซื่อสัตย์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน คือหมายถึง แต่ละบุคคลไม่ได้เป็นเพียงผู้รับข้อมูลเท่านั้น
 แต่ยังมีโอกาสเพิ่มเติม แก้ไข หรือตอบกลับได้ การมีความสัมพันธ์ (Connectivity) ที่ได้อย่างกว้างขวาง
 กับองค์กร กลุ่มสังคม และบุคคลอื่นๆ ทำให้ส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีความร่วมมือ
 (Cooperation) ที่ดีระหว่างกลุ่ม บุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับ

Marquardt & Reynolds (1994, 2) มีความเชื่อว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกันเรียนรู้ในความสำเร็จ” และสอดคล้องกับDixon (1994, 136) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิด ร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์ ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมที่จะมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมบุคลิกภาพองค์การ (ด้านปัจจัยส่วนบุคคล)

จากการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันต่อการที่องค์การให้ความสำคัญในบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ พบว่า เพศ อายุ 26-30 ปี และระยะเวลา การปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปีหรือช่วงแรกของการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นว่า องค์การให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพองค์การ ประเภทราชการ จึงควรปรับลด ระเบียบ แบบแผน ให้ความรู้ในการทำงาน ให้แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ เปิดโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ และควรกระตุ้นให้บุคลากรส่วนอื่นๆ มีพฤติกรรมในการเรียนรู้อยู่เสมอ

แนวทางการพัฒนาที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

1. การทำงานเป็นทีม
2. การมอบอำนาจ
3. การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. การมีส่วนร่วม
5. การจัดการความรู้
6. การวัดผลเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น
7. การมองภาพรวมและการคิดอย่างเป็นระบบ
8. การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
9. การสื่อสารแบบเปิดกว้าง 2 ทาง
10. การยอมรับความคิดใหม่ๆ

11. การแสดงความรับผิดชอบต่องาน
12. ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม
13. การเปิดกว้างต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ
14. การช่วยเหลือ เกื้อกูล
15. การวัดผลและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
16. การถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน
17. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้
18. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีต่อกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 จากการวิจัยครั้งนี้ ทำการสำรวจแบบสอบถามได้เพียง กลุ่มหัวหน้าแผนก/ฝ่าย และระดับปฏิบัติการ จึงควรที่จะขยายระดับไปสู่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่มีต่อองค์กร

3.2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมด้านปัจจัยของค้ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพของค้การว่ามีองค์ประกอบใดอีกบ้าง เพื่อการศึกษาค้นคว้าที่กว้างมากขึ้น

3.2.3 ควรนำไปทำการวิจัยกับองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะบุคลิกภาพเป็นเช่นไร แตกต่างกันอย่างไ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์ (2537) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) “พฤติกรรมส่วนบุคคลและกลุ่มในองค์กร” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 หน้า 343 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วิทยาการจัดการ
- เชาว์ โรจนแสง (2544) “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
องค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 7 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วิทยาการจัดการ
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2548) *การจัดการ* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส (1989)
- เทพพนม เมืองแมน (2529) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2548) “การจัดโครงสร้างองค์กร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
องค์การและการจัดการงานบุคคล* หน่วยที่ 3 หน้า 123-124 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ และคณะ (2542) *องค์การกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- _____ (2548) *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง
- ธนชัย ขมจินดา (2549) “การวางแผน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและ
ทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 2 หน้า 81 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วิทยาการจัดการ
- _____ (2549) “การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผน
กลยุทธ์และการควบคุม* หน่วยที่ 3 หน้า 114 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วิทยาการจัดการ
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2550) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 7
กรุงเทพมหานคร วี.อินเตอร์ พรินท์
- พิบูล ทีปะปาล (2550) *พฤติกรรมองค์กร สมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- ระวิทย์ บุญสินสุข (2534) “การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินการภายในบริษัทเงินทุน
อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*

- ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2549) “องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ” ใน เอกสารการสอน
 ชุติวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 หน้า 28-29 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2549) “การจัดโครงสร้างองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุติวิชาการจัดการองค์การ
 และทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 3 หน้า 156-199 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วันชัย มีชาติ (2548) พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ กรุงเทพมหานคร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความ
 เป็นเลิศ กรุงเทพมหานคร อินโฟกราฟิกส์
- วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) การจัดการและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน
 เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ศรีเรือน แก้วกังวาล (2545) “ลักษณะบุคลิกภาพของนักศึกษาไทย 6 สาขาอาชีพ จากการใช้วัดของ
 Myers Briggs Type Indicator (MBTI)” จุลศาสตร์ไทยคดีศึกษา 18, 3
 (กุมภาพันธ์-เมษายน): 13-16
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)
 กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- _____ (2545) องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน และปรับปรุงใหม่ กรุงเทพมหานคร
 ธรรมสาร
- สมยศ นาวิการ (2538) การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
 นำอักษรการพิมพ์
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2545) “วัฒนธรรมองค์การ: ควรเลือกให้เหมาะสม” วารสารบริหารธุรกิจ 95
 (กรกฎาคม-กันยายน): 18-22
- _____ (2547) “การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์” วารสารบริหารธุรกิจ 102
 (เมษายน-มิถุนายน): 19-23
- _____ (2549) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- เสนห์ จุ้ยโต (2544) “แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- _____ (2544) “การจัดองค์การ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2524) *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ตะเกียง
- อาภาพรรณ สุสันทนก (2544) “ความต้องการและการยอมรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้นำองค์กรศาสนาในจังหวัดชุมพร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- American Psychiatric Association. (2000) *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders-IV-TR*. Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Amis, J., T. Slack, and C. Hinings. (2002) *Values and organizational change. The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no.4: 436-65.
- Arie de Geus. (1997) *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ashkanasy, N., C. Wilderom, and M. Peterson, eds. (2000) *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jick, and S. Kerr. (2000) *The Boundaryless organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baskin, K. (1998) *Corporate DNA*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Beiter, M. (2003) *Strategic organizational change*. Greensboro, NC: Practitioner Press International.
- Bridges William. (1992) *The Character of Organizations: Using Jungian Type in Organizational Development*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Bridges, W. (2000) *The character of Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Cameron, K. and R. Quinn. (1999) *Diagnosing and changing organizational culture*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

- Clegg, D., C. Hardy and W. Nord, eds. (1999) *Managing organization*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Collins, James C. and Porras, Jerry I (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionare Companies*. New York: Harper Business.
- Collins, James C. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper Collins.
- Das, T (2001) "Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework". *Organization Studies*. , (Spring) : 27-45.
- David, Kaith and Newstrom, John W. *Human Behavior at Work*.8 New York: McGraw-Hill, 1974
- Dixon, Nancy M. (1994) *The Organization Learning Cycle: How we can learn collectively*. London: Mc Graw – Hill
- Eli Sopow PhD. (2007) *Corporate Personality Disorder: Surviving & Saving Sick Organizations*. New York: iUniverse.
- Fekete, S. and L. Keith. (2003) *Companies are people too*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001) *The strategy focused organization*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) *The Global Learning Organization New York: IRWIN*
- Nagura, H. and H. Honda. (2001) *Success to corporate genome*. Tokyo, Japan: Nomura, Research Institute.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ข้อมูลอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิค

ข้อมูลอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

เซรามิก (อังกฤษ: ceramic) เซรามิก มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก keramos มีความหมายว่า สิ่งที่ถูกเผา ในอดีตวัสดุเซรามิกที่มีการใช้งานมากที่สุดคือ เซรามิกดั้งเดิม ทำมาจากวัสดุหลักคือ ดินเหนียว ผลิตภัณฑ์ที่ได้คือ ไซนาพอร์ชเลน หม้อ ไห ถ้วยชามหรือเครื่องเคลือบดินเผา อิฐ กระเบื้องเคลือบ และวัสดุประเภทซีเมนต์ แก้ว และวัสดุทนไฟอื่นๆ ตั้งแต่ปี 1950 เป็นต้นมา ได้มีความเจริญก้าวหน้าในกระบวนการผลิต ตลอดจนมีความเข้าใจในลักษณะพื้นฐาน และกลไก ที่ควบคุมคุณสมบัติของเซรามิก ทำให้มีการพัฒนาเซรามิกประเภทใหม่ๆ มากมาย คำว่าเซรามิก จึงมีความหมายที่กว้างขึ้นรวมถึงเซรามิกที่มี คุณสมบัติพิเศษเหล่านี้ด้วย วัสดุเหล่านี้ได้ถูกนำไปใช้ในงานต่างๆ เช่น ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ฉนวนไฟฟ้า วัสดุขัดเจียร ชิ้นส่วนยานอวกาศ

1. วัตถุดิบเซรามิก

วัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเซรามิก สามารถแบ่งกลุ่มอย่างกว้างๆ ได้ดังนี้คือ วัตถุดิบประเภทดินและวัตถุดิบประเภทที่ไม่มีคามเหนียว (Non-plastic Materials) ซึ่งวัตถุดิบทั้งสองกลุ่มดังกล่าวอาจจะจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อยได้อีก สำหรับในอุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ Whiteware จะแบ่งกลุ่มของวัตถุดิบที่ใช้ออกเป็น 3 กลุ่มหลักๆ ได้แก่

- วัตถุดิบประเภทดิน (Clays): เป็นตัวให้ความเหนียวและช่วยให้สามารถขึ้นรูปเนื้อดินได้ง่าย และช่วยทำให้เนื้อดินมีความแข็งแรงเพียงพอหลังการเผาซึ่งทำให้สามารถหีบจับชิ้นงานในขั้นตอนการขึ้นรูปและการเผาได้
- วัตถุดิบประเภทฟลักซ์ (Fluxes): เป็นแร่ที่ประกอบด้วยอัลคาไลน์หรืออัลคาไลน์เอิร์ทซึ่งจะหลอมตัวระหว่างเผาและทำปฏิกิริยากับสารประกอบตัวอื่นๆ เพื่อฟอร์มตัวเป็นแก้วซึ่งจะทำหน้าที่ให้ความแข็งแรงกับชิ้นงานหลังเผา ดังนั้นสารประกอบฟลักซ์จะเป็นตัวช่วยลดอุณหภูมิที่ใช้ในการเผาชิ้นงานลง
- วัตถุดิบประเภทตัวเติม (Fillers): โดยทั่วไปแล้วทรายแก้ว (Silica) ที่ใช้ในส่วนผสมของเนื้อดิน Whiteware จะทำหน้าที่หลักในการควบคุมค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนของเนื้อดินหลังการเผา

นอกจากวัตถุดิบใน 3 กลุ่มหลักข้างต้นแล้วปูนปลาสเตอร์ หรือ Plaster of Paris รวมทั้งเคลือบและสีต่างๆ ก็จัดว่าเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์เซรามิกด้วยเช่นกัน

ที่ค่อนข้างต่ำมากๆ ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทางเคมี (Chemical Analyses) การวิเคราะห์ขนาดอนุภาค (Particle Size Analyses) และค่าความแข็งแรงก่อนเผา (Unfired Strength) ของดินขาว (China Clays) ที่มีจำหน่ายจากแหล่งต่างๆ เทียบกับดินเหนียว (Ball Clays) ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) และอย่างที่ทราบคืออยู่แล้วว่าในทางทฤษฎีนั้นดินเคโอลิไนต์ (Kaolinite) บริสุทธิ์จะมีองค์ประกอบทางเคมีตามสูตร $Al_2O_3 \cdot 2SiO_2 \cdot 2H_2O$ ดังนี้คือ ตารางที่ 1 องค์ประกอบทางเคมีและคุณสมบัติทางกายภาพของดินขาว China และดินเหนียว (Ball Clay) บางตัว

CHEMICAL ANALYSES Clay Chemical Analysis(%)

	SiO ₂	TiO ₂	Al ₂ O ₃	Fe ₂ O ₃	MgO	CaO	K ₂ O	Na ₂ O	Loss
China Clay (Cornwall)	48	0.03	37	0.6	0.3	0.1	1.6	0.1	12.4
Black Ball Clay (Devon)	48	0.8	33	1.0	0.3	0.2	1.8	0.3	15.0
Blue Ball Clay (Dorset)	52	0.9	31	1.5	0.5	0.3	3.1	0.4	9.5
Siliceous Ball Clay	74	1.5	15	0.8	0.3	0.1	1.6	0.3	5.0

PARTICLE SIZE AND UNFIRED STRENGTH

Clay Particle Size Analysis (1% Less than size in Micron) Unfired Strength Lb/in² (kg/cm²)

	10	5	2	1	0.5
China Clay (Cornwall)	82	50	20	250	-17.6
Black Ball Clay (Devon)	-82	74	60	750	-53
Blue Ball Clay (Dorset)	-96	-79	62	1150	-81
Siliceous Ball Clay	-55	-38	32	500	-35

สำหรับสารประกอบ Fe₂O₃ และ TiO₂ ที่มีอยู่ในองค์ประกอบของดินนั้นเป็นตัวที่มีผลทำให้สีของเนื้อดินหลังเผาไม่ขาว โดยเนื้อดินที่จะให้สีหลังเผาเป็นสีขาวนั้นจะต้องมีสารประกอบออกไซด์ที่ให้สีเป็นส่วนประกอบอยู่ไม่เกิน 0.75% ถึงแม้ว่าอนุภาคขนาดใหญ่ที่มีอยู่ในดินขาว (China Clays) จะมีผลทำให้ความเหนียวและความแข็งแรงก่อนเผาของดินมีค่าต่ำ แต่ก็ส่งผลให้เนื้อดินมีการหดตัวหลังอบแห้งที่ต่ำด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วค่า Linear Contraction จะมีค่าอยู่ระหว่าง 3-5% ส่วนดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) ที่มีความละเอียดมากจะมีการหดตัวที่มากกว่าทำให้เกิดปัญหากับเนื้อดินขึ้นระหว่างการอบแห้ง เช่น ปัญหาการบิดเบี้ยว หรือการแตกร้าว ของชิ้นงาน เป็นต้น

ดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) ดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) ที่มีการนำมาใช้งานในการผลิตผลิตภัณฑ์ Whiteware นั้นครอบคลุมไปถึงดินเหนียว (Ball Clays) ต่างๆ และรวมไปถึงกลุ่มของดินทนไฟ (Fireclays) ด้วย ดินเหนียว (Ball Clays) ชื่อดิน Ball Clay มีที่มาจากคำว่า 'Cubes' หรือ 'Balls' ซึ่งมาจากลักษณะของดินที่ถูกตัดออกมาจากเหมือง ซึ่งในประเทศอังกฤษนี้จะพบที่เมือง Devon และเมือง Dorset โดยดินเหนียว หรือดิน Ball Clay จะมีสิ่งเจือปนรวมอยู่ในปริมาณที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก ถึงแม้ว่าแร่ดินที่พบจะเป็นแร่เคโอลิไนต์ (Kaolinite) แต่องค์ประกอบของโครงสร้างที่สำคัญก็จะคล้ายๆ กับที่พบในดินขาว (China Clays) นั่นคือ ผลึกดินจะมีความละเอียดมาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เนื้อดินมีความเหนียวและความแข็งแรงก่อนเผาที่ค่อนข้างสูง และนี่ถือเป็นคุณสมบัติที่ดีของดินเหนียวหรือ Ball Clays นั่นเอง เช่นเดียวกับดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) อื่นๆ ดินเหนียวจะมีสิ่งเจือปนต่างๆ เจือปนอยู่ในปริมาณที่สูงและมีขนาดที่ละเอียดมากๆ ดังนั้นจึงทำให้การกำจัดออกไปในขั้นตอนสุดท้ายทำได้ยาก โดยทั่วไปดินที่มาจากแหล่งที่แตกต่างกันอาจจะนำมาผสมเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้คุณสมบัติตามที่ผู้ผลิตเนื้อดินประเภทต่างๆ ต้องการ ซึ่งปกติแล้วจะนิยมใช้ดิน 2 หรือ 3 ชนิดผสมเข้าด้วยกันเพื่อลดผลกระทบต่อคุณสมบัติต่างๆ จากการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของดิน การเปลี่ยนแปลงในคุณสมบัติต่างๆ เหล่านี้จะเห็นในดินเหนียวได้อย่างชัดเจนมากกว่าดินขาว (China Clays) ดินเหนียว (Ball Clays) มักจะถูกอธิบายลักษณะด้วยสีของดินที่ยังไม่ผ่านการเผา ดังนั้นในบางครั้งจึงอาจจะมีการเรียกชื่อเป็น "ดินดำ" หรือ "ดินสีน้ำเงิน" หรือ "ดินสีงาช้าง" เป็นต้น ซึ่งสีเหล่านี้ไม่สามารถใช้ในการบ่งชี้ที่ได้สุดท้ายหลังการเผาของดินได้ เนื่องจากดินที่มีสีเข้มหรือสีดำนั้นเกิดจากสารประกอบอินทรีย์ที่อยู่ในดินซึ่งจะถูกเผาออกไปเกือบหมดในกระบวนการเผา เหลือไว้เพียงเนื้อดินที่มีสีขาวนวล ตามที่กล่าวไปแล้วว่าดินเหนียว (Ball Clays) จะมีสิ่งแปลกปลอมหลากหลายชนิดเจือปนอยู่ในปริมาณที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก เช่น ดิน "Siliceous Clay" จะมี Free Silica ปนอยู่ในปริมาณมากซึ่งทำให้ปริมาณของ Silica โดยรวมที่เป็นองค์ประกอบของดินทั้งหมดมีมากกว่า 60% (บางครั้งอาจสูงถึง 80%) จะเห็นได้ชัดว่าดินที่มีปริมาณของแร่ดินต่ำกว่าจะให้ความเหนียว ค่าความแข็งแรงก่อนเผาและค่าการหดตัวจากการอบแห้งที่น้อยกว่าดินซึ่งมีปริมาณของแร่ดินที่สูงกว่า สำหรับดินเหนียวที่มีสารประกอบอินทรีย์เจือปนอยู่มาก (การวิเคราะห์ทางเคมี จะให้ค่า Loss-on-Ignition ที่สูง) โดยทั่วไปจะมีความเหนียว ความแข็งแรงก่อนเผา และการหดตัวจากการอบแห้งที่สูง นอกจากนี้สภาพของการกระจายตัว (Deflocculation) ก็จะแตกต่างจากดินที่ไม่มีสารประกอบอินทรีย์เจือปนอยู่ กล่าวคือในสภาวะความเป็นด่าง (Alkaline Condition) ดินชนิดนี้จะรวมตัวกับอนุภาคลบของสารประกอบอินทรีย์ ช่วยให้ดินมีสภาวะการกระจายตัวที่ดีขึ้น ดินเหนียว (Ball Clays) โดยส่วนใหญ่มักจะได้อาจมาจากกระบวนการทำเหมืองแบบเปิดแต่บางครั้งก็พบว่าได้มาจากการทำเหมืองใต้ดิน ซึ่งแบบในกรณีแรกนั้นวัสดุที่ทับถมอยู่บนดิน

จะถูกกำจัดออกไปก่อนหลังจากนั้นจึงค่อยทำการขุดลอกชั้นดิน ปัญหาหนึ่งของผู้ผลิตมักจะพบจากการนำดินเหนียว (Ball Clays) มาใช้งานก็คือ การที่อนุภาคของดินโดยธรรมชาติจะมีความละเอียดค่อนข้างมาก จึงทำให้ยากต่อการนำดินมาตีให้แตกโดยใช้น้ำ กล่าวคือน้ำจะไม่สามารถแทรกซึมผ่านเข้าไประหว่างอนุภาคของดินที่จับตัวกันเป็นก้อนขนาดใหญ่ได้ในทันที ดังนั้นจึงทำให้ผู้ผลิตจะต้องใช้เวลาในการตีดินให้แตกค่อนข้างนาน เพื่อให้แน่ใจว่าดินเหนียว (Ball Clay) มีการแตกตัวที่ตีพอก่อนที่จะนำไปผสมกับวัตถุดิบตัวอื่นๆ ต่อไป ในปัจจุบันดินเหนียวที่ผ่านการย่อยให้เป็นก้อนขนาดเล็กมาแล้ว สามารถหาซื้อได้จากซัพพลายเออร์หลายราย โดยดินที่มีขนาดใหญ่จะถูกนำมาย่อยโดยใช้เครื่องบดย่อยให้มีขนาดเล็กกลงเหลือเพียง 0.5-2 นิ้ว ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้การตีดินโดยใช้น้ำทำได้เร็วขึ้นเท่านั้นแต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการผสมของดินเหนียวร่วมกับวัตถุดิบอื่นๆ ให้ดีขึ้นอีกด้วย เมื่อเร็วๆ นี้ ได้มีการผลิตดินเหนียว (Ball Clays) ในรูปของดินท่อนออกมาขาย โดยดินเหนียวจะถูกนำไปรีดเป็นให้ท่อนก่อนแล้วตัดให้ได้ขนาดที่เล็กกลง ดินเหนียวที่ซื้อมาเป็นพาเลท ในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยทำให้การตีผสมดินในน้ำทำได้ง่ายขึ้นเท่านั้น แต่ยังทำให้การขนย้ายดินทำได้ง่ายกว่าดินที่ซื้อมาเป็นก้อนอีกด้วย ดินเหนียวที่ซื้อมาเป็นพาเลทดังกล่าวจะนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางสำหรับกลุ่มผู้ผลิตเครื่องสุขภัณฑ์ในประเทศอังกฤษ เนื่องจากมีข้อดีหลายข้อที่พอจะสรุปได้ดังนี้ 1. ช่วยให้การตีผสมดินทำได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพดีขึ้น 2. ไม่มีปัญหาเรื่องของกากค้างตะแครง 3. ปริมาณความชื้นต่ำและมีการควบคุมให้คงที่ 4. ช่วยให้การหล่อทำได้เร็วขึ้น หากน้ำดินมีค่าการไหลตัวที่สูงขึ้น 5. เพิ่มความแข็งแรงของชิ้นงาน (Green Strength) 6. สามารถเพิ่มความหนาแน่น (Density) ของน้ำดินได้สูงถึง 1.65 g/ml นอกจากนี้ ดินเหนียว (Ball Clays) อาจจะถูกผลิตมาในรูปของน้ำดิน (Slip) หรือสารแขวนลอยก็ได้ ซึ่งถึงแม้ว่าจะทำให้ต้นทุนในการขนส่งเพิ่มขึ้นแต่ก็จะช่วยลดปัญหาให้กับผู้ผลิตในเรื่องของการตีผสมดินได้ การขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับ (Irreversible Thermal Expansion) การวัดค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อน จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและพฤติกรรมของวัตถุดิบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเผา ตัวอย่างที่แสดงนี้เป็นดินเหนียวจากประเทศอังกฤษที่ถูกแบ่งกลุ่มตามค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับ โดยเป็นการทดสอบที่ทำกับดินดิบ ('Green' Clay) ซึ่งทันทีที่การทดสอบเสร็จสิ้นลง จะสังเกตเห็นได้ว่าชิ้นตัวอย่างของดินดังกล่าวไม่สามารถเอาน้ำกลับไปที่ทดสอบซ้ำได้ เนื่องจากชิ้นงานมีการเปลี่ยนแปลงแบบไม่คืนกลับ (Irreversibly Converted) จากการให้ความร้อนไปยังแท่งชิ้นงาน ซึ่งผลการทดสอบของดินเหนียว 3 กลุ่มหลักๆ

การขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับของดินเหนียว (Ball Clays) 3 กลุ่มที่อุณหภูมิประมาณ 600 °C จะมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นกับดินทั้ง 3 กลุ่ม ในลักษณะคล้ายๆ กัน กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนกับปริมาณของควอทซ์ (Quartz) ที่มีอยู่

ในดิน เนื่องจากที่ช่วงอุณหภูมิดังกล่าว คือที่ 540°C จะมีการเปลี่ยนแปลงจาก a-Quartz ไปเป็น b-Quartz (a-b Quartz Inversion) ดินจะได้รับผลจากการขยายตัวอย่างชัดเจน และที่อุณหภูมิประมาณ 700°C จะมีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างภายในเกิดขึ้นซึ่งจะมีผลทำให้ดินเกิดการหดตัวแทนที่ เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้ว ถ้ามีปริมาณดินที่สูงกว่าจะมีผลทำให้ค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนที่อุณหภูมิ 700°C ต่ำกว่า

กลุ่ม A – ดินที่มีปริมาณทรายมาก (High Silica Clays) ค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับที่อุณหภูมิ 600°C มีค่าประมาณ 1% และโดยทั่วไปแล้วจะมีปริมาณ Silica อยู่มากกว่า 60% ดินกลุ่มนี้จะมีสารประกอบ TiO_2 และ Fe_2O_3 อยู่ในปริมาณสูง (มากกว่า 2%) และมีแนวโน้มจะให้สีหลังเผาเป็นสีน้ำตาล มีขนาดอนุภาคที่ค่อนข้างหยาบเนื่องจากมีทราย (Free Silica) เจือปนอยู่ในปริมาณมากซึ่งก็จะส่งผลทำให้อัตราการหล่อเร็วขึ้น ดินกลุ่มนี้เหมาะที่ใช้ในการผลิตวัสดุที่ใช้ในเตาเผา (Kiln Furniture) ผลิตภัณฑ์ทนไฟ (Refractory Goods) และอาจจะใช้ในการผลิตเครื่องสุขภัณฑ์ เพื่อช่วยเพิ่มอัตราการหล่อได้อีกด้วย กลุ่ม B – ดินที่มีสีเข้มและอ่อน (Dark and Light Blue Clays) ดินกลุ่มนี้จะมีคุณสมบัติกึ่งกลางระหว่างดินในกลุ่ม A และดินในกลุ่ม C โดยจะมีค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับประมาณ 0.4% ที่อุณหภูมิ 600°C กลุ่ม C – ดินที่ให้สีขาวหลังเผา (White Firing Clays) ค่าการขยายตัวเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับที่อุณหภูมิ 600°C มีค่าประมาณ 0.2% ดินในกลุ่มนี้จะมีความแข็งแรงและความเหนียวสูงและอาจจะมีคาร์บอนอยู่ในปริมาณสูงด้วยโดยดินเหนียวสีดำ (Black Ball Clays) ก็ถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้เช่นกันซึ่งเป็นดินที่จะให้สีขาวหลังเผา โดยทั่วไปแล้วจะถูกนำมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ Earthenware กระเบื้อง สุขภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์พอร์ซเลน ประโยชน์ของค่าการขยายเนื่องจากความร้อนแบบไม่คืนกลับจะทำให้เราทราบถึงวิธีการจำแนกดินเหนียวออกเป็นกลุ่มเฉพาะ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วในส่วนผสมของเนื้อดิน สูตรหนึ่งอาจจะสามารถใช้ดินตัวใดตัวหนึ่งในกลุ่มเดียวกันแทนที่ดินอีกตัวหนึ่งได้ เนื่องจากดินที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมักจะแสดงคุณสมบัติคล้ายๆ กันเมื่อผ่านกระบวนการเดียวกัน แต่เนื่องจากดินในกลุ่มเดียวกันอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นได้ค่อนข้างมาก เมื่อต้องการจะนำดินตัวใดตัวหนึ่งมาใช้แทนที่อีกตัวหนึ่งจึงควรพิจารณาดินที่มีคุณสมบัติทั้งทางเคมีและทางกายภาพที่คล้ายกันมากที่สุด ดินทนไฟ (Fireclays) เช่นเดียวกับดินขาว (China Clays) และดินเหนียว (Ball Clays) ดินทนไฟ (Fireclays) จะเกิดมาจากกระบวนการสลายตัวกลายเป็นดิน (Kaolinisation) ของเฟลด์สปาร์ โดยดินชนิดนี้จัดอยู่ในกลุ่มของดินทุติยภูมิ (Secondary Clays) ซึ่งถูกพัฒนามาจากแหล่งกำเนิดเป็นระยะทางที่ไกลมาก ดังนั้นจึงทำให้มีคุณสมบัติบางประการที่คล้ายคลึงกับดินเหนียว (Ball Clays) กล่าวคือ มีขนาดอนุภาคที่ละเอียดมากและมีปริมาณของสิ่งแปลกปลอมขนาดเล็กๆ เจือปนอยู่ค่อนข้างสูง ดินทนไฟถูกพบอยู่ในชั้นของถ่านหินซึ่งมีอยู่แพร่หลายในแถบตอนกลางและทางตอนเหนือ

ของประเทศอังกฤษและในประเทศสกอตแลนด์ เดิมทีนั้นอาจจะเป็นแหล่งกำเนิดของพืชผักต่างๆ ที่ต่อมามีการรวมตัวกันเกิดเป็นชั้นของถ่านหินขึ้นและมีการดึงเอาอัลคาไลนจากดินออกมาทำให้ดินเหล่านั้นมีคุณสมบัติเป็นดินเหนียว ดินเหนียว (Fireclays) ที่นำมาใช้ในการผลิตเนื้อสุกซ์ภัณฑ์ บางประเภท จะมีการใช้งานอย่างจำกัด แต่ด้วยข้อดีของตัวมันเองจึงนิยมนำไปใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์เหนียวมากกว่า ดินสโตนแวร์ (Stoneware Clays)

ดินเหล่านี้เป็นดินที่มีความเหนียวสูงมากและเป็นดินที่ให้สีน้ำตาลหลังเผาโดยจะมีสารประกอบฟลักซ์ที่มีในธรรมชาติเจือปนอยู่ และเนื่องจากมีสารประกอบฟลักซ์ในธรรมชาติเจือปนอยู่แล้วดินชนิดนี้จึงถูกนำมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์สโตนแวร์โดยไม่จำเป็นต้องเติมสารประกอบฟลักซ์ใดๆ ลงไปอีก นอกจากนี้หากต้องการผลิตเนื้อดินสโตนแวร์ที่มีลักษณะคล้ายๆ กันนี้ ก็สามารถทำได้โดยการเติมสารประกอบฟลักซ์ เช่น เฟลด์สปาร์ลงไปผสมกับดินเหนียว (Ball Clays) นั้นเอง

เบนโตไนต์ (Bentonites) เบนโตไนต์ในรูปของดินจะมีแร่ Smectite (หรือ Montmorillonite) เป็นองค์ประกอบหลัก โดยแร่ดินที่ได้จากดินชนิดนี้ไม่ใช่ดินเคโอลิไนต์แต่มีโครงสร้างที่สามารถดูดซับน้ำที่อยู่ระหว่างชั้นของโครงสร้างได้ดีเทียบเท่ากับผิวด้านนอก ซึ่งผลของการดูดซับน้ำระหว่างชั้นนี้จะทำให้ดินเกิดการบวมขึ้น ดังนั้นในบางครั้งจึงมีการเรียกดินชนิดนี้ว่าเป็นแร่ “Expanding Lattice” ถึงแม้ว่าเบนโตไนต์นี้จะมีความเหนียวและความแข็งแรงหลังอบแห้งที่สูงมากๆ แต่ก็ไม่นิยมนำมาใช้ในการผลิตเนื้อดิน Whiteware เนื่องจากมีค่าการหดตัวหลังอบแห้งที่สูงมากและจะส่งผลเสียต่อคุณสมบัติการกระจายตัว (Deflocculation) ของน้ำดิน ส่วนดินเคโอลิไนต์บางตัวก็ไม่ใช่ที่ต้องการสำหรับผู้ผลิตเนื่องจากมีแร่ Smectite เป็นองค์ประกอบอยู่ด้วยนั่นเอง อย่างไรก็ตามในการผลิตเนื้อดินที่ไม่ต้องการค่าความเหนียวและความแข็งแรงที่สูงมากนัก เช่น เนื้อดิน Bone China ก็มักจะมีการเติมเบนโตไนต์ปริมาณเล็กน้อย (ไม่เกิน 1%) ลงไปในส่วนผสมด้วยเป็นบางครั้ง เนื่องจากวัตถุดิบที่มีความเหนียวถึงแม้ว่าจะเติมลงในส่วนผสมเพียงเล็กน้อยก็มีผลทำให้ความสามารถในการขึ้นรูป (Workability) และความแข็งแรงของเนื้อดินเพิ่มขึ้น แต่ควรหลีกเลี่ยงการเติมในปริมาณมากๆ เนื่องจากจะส่งผลทำให้เกิดตำหนิหลังการอบแห้งอย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง: W. Ryan and C. Radford, Whitewares: Production, Testing and Quality

Control,P.- <http://th.wikipedia.org/wiki/เซรามิก>

คำว่า “เซรามิก” เดิมนี้เป็นคำมาจากภาษากรีกว่า “Keramos” แปลว่า “Potter’s Clay” หรือ “A Potter” หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ดินชนิดใดชนิดหนึ่ง เป็นวัตถุดิบและผ่านกระบวนการเผา ปัจจุบันนี้มีความหมายกว้างออกไป นอกจากการใช้วัตถุดิบดังกล่าวแล้วจึงรวมไปถึงวัตถุดิบอื่น ๆ ที่มีในธรรมชาติหรือที่ได้จากการสังเคราะห์ จนกล่าวได้ว่า

เซรามิกนั้น คือ วัตถุที่เป็นสารประกอบ ของอนินทรีย์สารที่ไม่ใช่โลหะ สารประกอบนี้เป็นผลที่ได้จากการผ่านความร้อนโดยการเผา พิจารณาจากหลักฐานต่าง ๆ ที่พบพอจะกล่าวกันได้ว่า เซรามิกมีอายุนานกว่า 10.000 ปี ลักษณะเซรามิกที่พบยังสามารถแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีในสมัยนั้นๆ ได้ เช่น การพบภาชนะดินเผาขนาดสูงเท่าตัวคน ทำให้สันนิษฐานได้ว่า ในสมัยนั้น (4000 – 5000 ปี) มีการใช้ปั้นหมุนด้วยมือ เป็นต้น วิวัฒนาการของเซรามิกชนิดเคลือบเกิดขึ้นในเวลาไล่เลี่ยกัน แบบเคลือบสีเขียว สีเขียวอมฟ้า (Turquoise) มีกำเนิดในอียิปต์ ของเก่าแก่ไม่ว่าจะเป็นภาชนะเคลือบเครื่องประดับ พบในที่หลากหลาย เช่น Babylon Varka อินเดีย จีน และอียิปต์ เป็นต้น ต่อมาเซรามิกในสมัยนั้น ได้แพร่หลายไปตามที่ต่าง ๆ โดยการอพยพของผู้คนที่ย้ายถิ่นฐานบ้านเรือน

ประวัติศาสตร์ของกระเบื้องเซรามิกเริ่มขึ้นเมื่อประมาณ 4,000 ปีก่อนคริสตกาล ในประเทศอียิปต์ มีการใช้กระเบื้องเซรามิกตกแต่งบ้านเรือน ในสมัยนั้น อิฐ ดิน ถูกทำให้แห้งโดยอาศัยความร้อนจากแสงอาทิตย์หรือไฟ และมีการทำผิวมันครั้งแรกเป็นสีฟ้าด้วยทองเหลือง ในช่วงต้นๆ เซรามิกถูกค้นพบในเมโสโปเตเมีย การตกแต่งเซรามิกเหล่านี้ใช้สีขาวและสีฟ้า หลังจากนั้นก็มีการตกแต่งเซรามิกแบบหลากสี และรูปแบบ จีนซึ่งเป็นศูนย์กลางขนาดใหญ่ของเซรามิก มีการค้นพบภาชนะหินสวยงามสีขาว ซึ่งใช้วิธีการเคลือบ มีอายุอยู่ในยุคแรกของจีน ในช่วง ราชวงศ์ หยาง-หยิน (1523-1028 BC) นับเวลาร่วมศตวรรษ การตกแต่งด้วยกระเบื้องถูกปรับปรุงให้ก้าวหน้า ด้วยเทคนิคการผลิตกระเบื้อง เช่น ในช่วงยุคอิสลาม การตกแต่งด้วยกระเบื้องนำไปสู่ความสมบูรณ์ของเปอร์เซีย ทำให้เป็นที่รับรู้ไปทั่วโลก การผลิตและตกแต่งด้วยกระเบื้องเซรามิกได้มาถึงจุดสูงสุด เช่น กระเบื้องโมเสกของสเปนและโปรตุเกส กระเบื้องพื้นของอิตาลีในช่วงเรเนสซองส์ พัฒนาการของกระเบื้องในเนเธอร์แลนด์ และกระเบื้องเซรามิกของเยอรมัน แสดงถึงความเป็นดินแดนทางประวัติศาสตร์ของกระเบื้องเซรามิก ในยุคต้นๆ กระเบื้องถูกผลิตด้วยมือ ปัจจุบันกระเบื้องเซรามิกของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีอยู่ให้เห็นทั่วโลก ไม่ได้ผลิตหรือตกแต่งด้วยมืออีกแล้ว เทคนิคการผลิตอัตโนมัติถูกนำมาใช้แทนที่ มือของคนเราเข้ามาเกี่ยวข้องในช่วงการปูกระเบื้องเท่านั้น

(<http://www.bedrosians.com/ct-hist.htm>)

2 ประเภทของเซรามิก

ผลิตภัณฑ์เซรามิก สามารถแบ่งได้เป็น 2 จำพวก ได้แก่

2.1 Traditional Ceramic หมายถึง เซรามิกที่มีการพัฒนามาจากการใช้ดินหรือซิลิกา เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

วัสดุทนไฟ เป็นวัสดุที่มีความทนไฟสูง ใช้ก่อสร้างเตาเผาในอุตสาหกรรมหลอมเหล็ก ทำเหล็กกล้า

แก้ว เป็นวัสดุเซรามิกที่ผ่านการหลอมแล้ว ไม่กลับเป็นรูปผลึกต่อไป ใช้มากในอุตสาหกรรมทำขวด แก้วน้ำ กระจก เลนส์ หลอดไฟ

ไวท์แวร์ เป็นผลิตภัณฑ์เซรามิกที่รู้จักในรูปไหหน้าแวร์ และพอร์ซเลน ใช้ทำภาชนะใส่อาหาร ได้แก่ ถ้วย จาน ชาม ทำกระเบื้องเซรามิก ทำภาชนะพอร์ซเลนใช้ในห้องปฏิบัติการเคมี ทำลูกถ้วยฉนวนไฟฟ้า

ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้างทำจากดิน กลุ่มนี้ทำด้วยดินในท้องถิ่น ใช้ทำอิฐ ก่อสร้าง กระเบื้องมุงหลังคา และลูกกรงระเบียงบ้าน

วัสดุขัดสี เป็นวัสดุที่มีความแข็งแรงเป็นพิเศษ ใช้ทำงานขัดผิว เช่น ซิลิกอนคาร์ไบด์

พอร์ซเลนเคลือบผิวโลหะ เป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ภาชนะประเภท หม้อ ถาด จาน ตัวภาชนะทำด้วยโลหะแต่เคลือบผิวด้วยเคลือบเซรามิก (Porcelain Enamel)

กลุ่มวัสดุที่ถูกน้ำแล้วเกิดการแข็งตัวจับกันแน่นแข็งเหมือนหิน ได้แก่ ซีเมนต์ และพลาสติก

2.2 Advanced Ceramics มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น Special Ceramics, Fine Ceramics, Technical Ceramics, Structural และ Functional Ceramics, High Tech, หรือ High Performance Ceramics เซรามิกกลุ่มนี้เป็น วัสดุที่ถูกพัฒนาขึ้นมาอย่างมากภายในระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมา โดยอาศัยความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีผสมผสานกัน พัฒนาเซรามิกให้มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะด้านได้ดีมากขึ้น (ธนุเชษฎ์ ศูนย์บริการ SMEs, <http://www.ismed.or.th>)

สำหรับในประเทศไทย ได้มีการค้นพบภาชนะเซรามิก ซึ่งรู้จักกันในชื่อ เครื่องสังคโลก ในอดีตมีการผลิตเป็นการค้าส่งออกไปยังประเทศแถบทะเลจีนใต้ เช่น ประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ (<http://www.mahidol.ac.th/Thailand/history/sukhothai.html>)

กระเบื้องปูพื้น (Floor Tiles) กระเบื้องบุผนัง (Wall Tiles) ที่นิยมใช้ในงานก่อสร้างในปัจจุบัน แบ่งตามวิธีการผลิตได้เป็น

1. กระเบื้องโมเสก (Mosaic Tile) เป็นกระเบื้องคอนกรีต (Concrete Tile) ซึ่งมีลักษณะแบบหินอ่อนที่มีผิวหน้า
2. กระเบื้องเซรามิก (Ceramic Tiles) เป็นกระเบื้องประเภทเอิร์ทแวร์ (Earthenware Tile) และ สโตนแวร์ (Stone Ware) ที่ใช้เทคนิคการผลิต โดยทั้งชนิดปูพื้นและบุผนัง จะใช้วิธีการเผาแบบครั้งเดียว หรือมากกว่าครั้งเดียว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มี 2 แบบ คือ แบบเคลือบแวว (Glazed) และ ไม่เคลือบแวว (Unglazed)

3. กระเบื้องพอร์ซเลน (Porcelain Tiles) เป็นกระเบื้องที่ใช้เทคนิคการผลิต เพื่อให้ได้กระเบื้องที่มีความแข็งสูงกว่ากระเบื้องเซรามิก มีทั้งชนิดขัดเงา (Polished) และไม่ขัดเงา (Unpolished)

4. กระเบื้องแกรนิต (Granite Tiles) เป็นกระเบื้องที่ใช้เทคนิคการผลิต ให้มีลักษณะทั่วไปแบบหินแกรนิต มีทั้งชนิดขัดเงา (Polished) และไม่ขัดเงา (Unpolished) ปัจจุบัน ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย นำเข้าผลิตภัณฑ์กระเบื้องพอร์ซเลน (Porcelain Tiles) และกระเบื้องแกรนิต (Granite Tiles) จากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

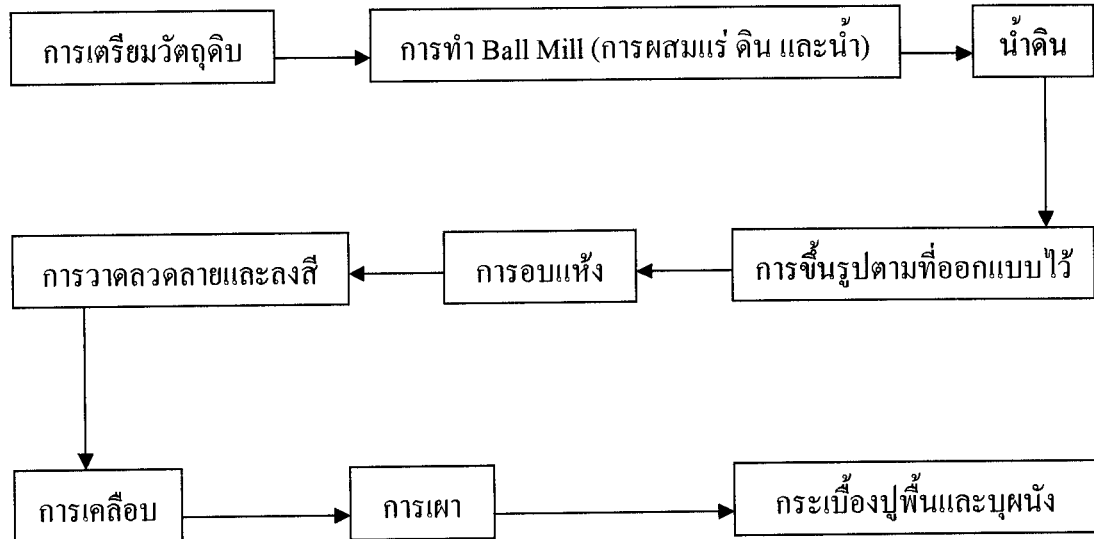
5. กระเบื้องซิเมนต์ (Chequered Tiles) เป็นกระเบื้องที่ผลิตขึ้นเพื่อใช้ในสวนสาธารณะ หรือพื้นที่ทางเท้า

3. กรรมวิธีการผลิตกระเบื้องเซรามิกและการหีบห่อ

3.1 กรรมวิธีการผลิตกระเบื้องเซรามิก ในการผลิตกระเบื้องเซรามิก วัตถุดิบที่ใช้ได้แก่

- 1) ดินขาว คือ วัตถุดิบที่สำคัญ ใช้เป็นส่วนผสมของนํ้ายาเคลือบและเนื้อดิน
- 2) ดินดำ เป็นดินที่มีความเหนียว ซึ่งสามารถพบได้ทั่วไป แต่แหล่งที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก คือ สุราษฎร์ธานี ปราจีนบุรี นครนายก
- 3) หินฟันม้า เป็นส่วนผสมของเนื้อกระเบื้อง และนํ้ายาเคลือบ มีคุณสมบัติช่วยลดอุณหภูมิ เพื่อเร่งให้สุกเร็วและเกิดความมัน แหล่งหินฟันม้าที่นำมาใช้ ได้แก่ กาญจนบุรี ราชบุรี และตาก
- 4) ทราชแก้วและหินควอตซ์ หรือหินเขี้ยวหนุมาน ใช้เป็นส่วนผสมของเนื้อกระเบื้องและนํ้ายาเคลือบ
- 5) สีเคลือบ นำเข้าจากญี่ปุ่น เยอรมันนี และอิตาลี
- 6) เคมิกัลท์ ใช้ผสมนํ้ายาเคลือบ นำเข้ามาจากญี่ปุ่น

ขั้นตอนการผลิตกระเบื้องปูพื้นและบุผนัง



ที่มา : กระทรวงอุตสาหกรรม

http://www.exim.go.th/doc/research/business/industry_profile

โดยขั้นตอนในการผลิตมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

การเตรียมเนื้อดิน วัตถุดิบประเภทหินที่มาจากเหมือง ขนาดไม่เกิน 8 นิ้ว ถูกนำมาย่อยให้เล็กลงเหลือไม่เกิน 5 มิลลิเมตร แล้วนำส่วนผสมต่าง ๆ (หิน ดิน ทราย) ชั่งน้ำหนักตามสัดส่วนที่กำหนด ใส่ลงในหม้อ บดให้ละเอียด ใช้เวลาประมาณ 20 – 22 ชั่วโมง จากนั้น นำไปกวนให้ส่วนผสมเข้ากัน แล้วไปทำการร่อนเปียก เพื่อคัดเศษวัสดุที่ใหญ่เกินขนาดออก ปล่อยให้ไหลผ่านแม่เหล็กไฟฟ้า เพื่อคัดแยกเศษเหล็กที่ปะปนกันมา หลังจากนั้น เครื่องบดน้ำดินจะฉีดน้ำดินเข้าเครื่องสเปรย์ความร้อนจะทำให้ น้ำระเหยออกจากน้ำดินจนกลายเป็นผลดินและนำมาเก็บไว้ในไซโล (ยังเก็บผงดิน)

การขึ้นรูปกระเบื้องเซรามิก ขึ้นรูปโดยลำเลียงผงดินจากไซโล สู่อุปกรณ์บดไฮดรอลิกเพื่อปรับขนาดรูปแบบ และความหนาตามต้องการสำหรับกระเบื้องปูพื้น บุผนัง ผงดินจากไซโลนอกจากผ่านเข้าสู่การขึ้นรูปโดยเครื่องบดไฮดรอลิกขนาดใหญ่แล้ว ยังต้องเข้าสู่เครื่องอบด้วยความร้อน เพื่อลดความชื้นให้ต่ำ และลำเลียงตามสายพานสู่ขั้นตอนการเคลือบสีต่อไป

การเคลือบสี กระเบื้องดิบที่ขึ้นรูปแล้วจะถูกลำเลียงสู่การเคลือบสีและพิมพ์ลวดลายก่อนเข้าสู่เตาเผา กระเบื้องเซรามิกชนิดกระเบื้องปูพื้น จะใช้การเผาครั้งเดียว โดยเตา Roller

นาน 1 ชั่วโมง กระเบื้องเซรามิกชนิดกระเบื้องบุผนัง จะใช้เทคโนโลยีการผลิต MONOPOROSA ซึ่งเป็นการเผาเร็วเพียงครั้งเดียว การเผากระเบื้องในอุณหภูมิสูงมากเช่นนี้ จะทำให้เกิดความแข็งแรงมากและมีอัตราการดูดซึมน้ำต่ำ ซึ่งการทำงานในแต่ละขั้นตอนจะถูกควบคุมโดยระบบคอมพิวเตอร์และวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง

3.2 การหีบห่อ

ก่อนทำการหีบห่อกระเบื้องเซรามิกทั้งกระเบื้องปูพื้น และกระเบื้องบุผนัง เมื่อออกจากเตาเผาแล้วจะผ่านการตรวจสอบความเรียบร้อย ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบความโค้งงอผ่านตู้เครื่องแยกขนาด จากนั้นจะถูกคัดเกรดตามสภาพพื้นผิวและเฉดสี ก่อนนำไปบรรจุกล่องส่งจำหน่าย

4 คุณสมบัติของกระเบื้องเซรามิกตามมาตรฐานยุโรป

คุณสมบัติของกระเบื้องเซรามิคตามมาตรฐานยุโรป

ข้อพิจารณา	การทดสอบ	ข้อดีกระเบื้องได้มาตรฐาน	ข้อเสียกระเบื้องไม่ได้มาตรฐาน
1. ขนาด	สังเกตกระเบื้องในเจดลีหรือกล่องเดียวกันด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ดูความใหญ่เล็ก +0.5% ความโค้งแอ่น +0.5% ความหนาแต่ละแผ่น+5%	ปูได้เป็นแนวตรง สวยงาม สามารถปูได้ง่าย	ไม่สามารถปูเป็นแนวตรงได้
2. รอยตำหนิบนผิวเคลือบ	สังเกตด้วยตา พื้นผิวหน้าไม่น้อยกว่า 95% ต้องไม่มีรอยตำหนิ	สวยงามแก่ผู้ที่พบเห็น	ปูพื้นแล้ว ดูไม่สวยงาม มีรอยตำหนิ
3. การดูดซึมน้ำ	หยดน้ำด้านหลังกระเบื้องดูการซึมหายลงในเนื้อกระเบื้อง ซึ่งกระเบื้องตามมาตรฐานต้องมีหยดน้ำคงอยู่ (ซึมลงในเนื้อกระเบื้องช้า)	แข็งแรง ทนทาน เนื่องจากเผาในอุณหภูมิสูง ทำให้เนื้อดินอัดตัวแน่น การขยายตัวหดตัวไม่มาก ใช้งานได้เป็นระยะนาน คุ่มค่าการลงทุน	แตกง่าย เปราะบาง เนื่องจากการขยายตัวและหดตัวเมื่อเจอความร้อนและความชื้น เกิดยางเหนียวสีดำบนผิวหน้า หลังการใช้งานแล้วระยะหนึ่ง
4. การทนต่อสารเคมี	ทนต่อน้ำยาทำความสะอาดและสารเคมีอื่นๆ ที่หกรดได้	พื้นผิวหน้ายังคงมีสีมันเงางามดั้งเดิม	เกิดรอยตำหนิบนพื้นผิวหน้า
5. การขัดสี	ใช้เครื่อง P.E.I ทดสอบผิวหน้าของกระเบื้องควรมีค่า P.E.I ระดับ 3-4 (ปานกลางถึงสูง)	สามารถใช้ในพื้นในที่ที่มีการใช้งานเบาและงานหนัก พื้นที่มีมีการย่ำเดินบ่อยได้	พื้นผิวหน้าไม่ทน อาจเกิดรอยขีดข่วนหลังการใช้งานไปแล้วระยะหนึ่ง

สหโมเสกอุตสาหกรรม, บริษัท จำกัด มหาชน, ฝ่ายการตลาด “ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง (ค้าปลีก/ค้าส่ง) ปี 2000 “ใน เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษแนะนำผลิตภัณฑ์

อุตสาหกรรมเซรามิก เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งในบรรดาอุตสาหกรรมที่เก่าแก่ในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2512 โรงงานกระเบื้องเซรามิกเริ่มผลิตกระเบื้องเพื่อทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยเป็นกระบวนการผลิตอาศัยเทคโนโลยีอย่างง่ายและแรงงานราคาถูก โรงงานเหล่านี้ผลิตกระเบื้องหลายแบบ เช่น กระเบื้องธรรมชาติ กระเบื้องชนิดเคลือบแววที่ไม่ใช่เซรามิก กระเบื้องเซรามิกที่ไม่เคลือบแวว กระเบื้องเซรามิกที่เคลือบแวว และกระเบื้องโมเสก รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทในด้านส่งเสริมอุตสาหกรรม ถึงช่วงกลางในปี พ.ศ. 2535 หลายประเทศเริ่มมองอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกว่าเป็นโอกาสของการส่งออก ผู้ผลิตจึงพยายามสร้างจุดแข็งในอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิกของตนเองโดยการนำเทคโนโลยี การผลิตแบบประเทศอิตาลี มาปรับปรุงยกระดับเทคนิคการผลิตแบบที่ใช้อยู่เดิม ๆ (นิพนธ์ ศรีเปารยะ 2549-05-23)

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง บุคลิกภาพองค์การ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก ด้านบุคลิกภาพองค์การ โดยรวม โดยสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ และแบบบุคลิกภาพองค์การ ซึ่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมทั้งหมดจะนำไปใช้ประกอบการศึกษาวิจัยเท่านั้น

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพองค์การ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมกระเบื้องเซรามิก จำนวน 20 ข้อ

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องทางขวามือตามความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้
5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 หมายถึง เห็นด้วย 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. ขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อ เพื่อแบบสอบถามที่ท่านส่งคืนจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลต่อไป ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	2.	อายุ
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี/เทียบเท่า <input type="checkbox"/> ปริญญาโท/เทียบเท่า <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	4.	ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1-4 ปี <input type="checkbox"/> 5-9 ปี <input type="checkbox"/> 10-14 ปี <input type="checkbox"/> 15 ปีขึ้นไป
5.	ตำแหน่งที่ท่านดำรงในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง <input type="checkbox"/> ผู้จัดการแผนก/ฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก/ฝ่าย <input type="checkbox"/> ระดับปฏิบัติการ	6.	สถานที่ปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> สำนักงานใหญ่ <input type="checkbox"/> สำนักงานโรงงาน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์การ

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

ลำดับ	เป้าหมายและกลยุทธ์องค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	องค์กรของท่านเน้นย้ำและแจ้งถึงเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรรับรู้ อย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ					
2.	องค์กรของท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานที่เหมาะสมและสอดคล้อง กับเป้าหมายองค์กร โดยมุ่งเน้นให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ที่กำหนดไว้					
3.	องค์กรของท่านกำหนดแผนงาน แผนปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมกับทรัพยากรที่มี					
4.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์ ของบุคลากรและยอมรับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
โครงสร้างองค์การ						
5.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญจัดแบ่งงานของบุคลากร โดยคำนึงถึง ทักษะความชำนาญเฉพาะด้านอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
6.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ ปรับ ลด ระเบียบ ข้อบังคับ ความเป็นแบบแผนมาตรฐาน ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เพื่อให้บุคลากรสามารถหาวิธีการทำงานใหม่ๆ					
7.	องค์กรของท่านกำหนดอำนาจบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต่างๆ อย่างชัดเจนและเกิดเอกภาพในสายการบังคับบัญชา					
8.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการปรับ ลด ระดับสายการบังคับ บัญชา เพื่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้รวดเร็วขึ้น					
ระบบ						
9.	องค์กรของท่านมีการวางระบบงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ระหว่างงาน ระหว่างหน่วยงานอย่างชัดเจน เหมาะสม					

ลำดับ	ระบบ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
10.	องค์กรของท่านมีการจัดวางระบบการควบคุม ตรวจสอบและประเมินผลของงาน ก่อนส่งมอบไปยังงานขั้นต่อไปอย่างสม่ำเสมอ					
11.	องค์กรของท่านมีการฝึกอบรม พัฒนา ให้บุคลากรภายในองค์กร รับรู้ และเข้าใจ ถึงระบบงานที่รับผิดชอบ โดยรวมอย่างชัดเจน					
12.	องค์กรของท่านมีการนำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในระบบงาน เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในกระบวนการทำงาน					
พฤติกรรมองค์กร						
13.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญ การสื่อสาร 2 ทาง แบบเปิดกว้าง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน					
14.	องค์กรของท่านส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร แผนก อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสานการทำงานร่วมกัน					
15.	องค์กรของท่านมีการจัดอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ได้อย่างเหมาะสม					
16.	องค์กรของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับความผิดพลาด ความขัดแย้งในการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และร่วมเรียนรู้ ปรับปรุงให้ผลการทำงานอยู่ในระดับสูง					
วัฒนธรรมองค์กร						
17.	องค์กรของท่านส่งเสริมและปลูกฝัง แนวทางการทำงานร่วมกัน และถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ ค่านิยมร่วมที่ดีแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
18.	องค์กรของท่านส่งเสริม ปลูกฝังให้บุคลากรมีความพร้อม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
19.	องค์กรของท่านส่งเสริม ปลูกฝังระบบการบริหารด้วยระบบคุณธรรม ยึดหลักความถูกต้อง ความเป็นธรรม					
20.	องค์กรของท่านส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและแสดงความพร้อมรับผิดชอบจากการทำงาน					

ส่วนที่ 3 บุคลิกภาพองค์การ

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
1.	องค์กรของท่านกำหนดเป้าหมายขององค์กรและแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป					
2.	องค์กรของท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างอิสระเต็มที่					
3.	องค์กรของท่านสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
4.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการสื่อสาร 2 ทิศทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจและความร่วมมือต่อกัน					
5.	บุคลากรให้ความเชื่อมั่นในการบริหาร การตัดสินใจของผู้บริหารสูงมาก และพร้อมปฏิบัติตามคำแนะนำ					
6.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบในงานและความพร้อมรับผิดชอบจากการตรวจสอบในการทำงานของบุคลากรอย่างมาก					
7.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดในระดับผู้บริหารเท่านั้น					
8.	ฝ่ายบริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์เป็นไปแบบร่วมมือและสนับสนุนกันและกันในการทำงาน					
9.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่กำหนดขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด					
10.	ความสัมพันธ์ ความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงานในองค์กรเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ					

ลำดับ	บุคลิกภาพองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
11.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบของบุคลากรสูงมาก ในส่วนของงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้					
12.	องค์กรของท่านมีการจัดระบบงาน โดยคำนึงถึงความประหยัดและ ประสิทธิภาพของงาน					
13.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป					
14.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนงานอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึง รายได้ ผลประกอบการขององค์กรเป็นสำคัญ					
15.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการควบคุม ตรวจสอบการทำงาน และ ประเมินผลอย่างเข้มงวด ให้เป็นไปตามแผนงาน					
16.	ความคิดเห็นที่ขัดแย้งของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะไม่ยอมให้เกิดขึ้น					
17.	ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการตัดสินใจและ ออกคำสั่งเท่านั้น					
18.	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการรักษาแนวทางและความคิดดั้งเดิม ขององค์กรไว้ โดยไม่รับฟังการเสนอความคิดอื่นๆ ของบุคลากร					
19.	ในองค์กรของท่าน มีการเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยมาก โดยไม่มีการ ตรวจสอบหรือสอบถามถึงคำสั่งใดๆ ที่ผู้บริหารสั่งการ					
20.	ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หากมิใช่เรื่องของหน่วยงานที่บุคลากร ปฏิบัติงานอยู่ บุคลากรจะมีลักษณะวางเฉย ไม่มีหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง					

ขอแสดงความขอบคุณในการตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายศักดิ์ชัย ประमाणพาณิชย์
วัน เดือน ปีเกิด	17 มิถุนายน 2513
สถานที่เกิด	อำเภอคลองสาน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	บริษัท เทพชัยพาณิชย์ จำกัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	กรรมการผู้จัดการ