

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ใน  
 การทำงานขององค์การ: ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้  
**ผู้วิจัย** นางสาวสวลี รักษาวงศ์ ปริญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์  
 (2) รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี ปีการศึกษา 2549

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการรับรู้และระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ เพื่อเสนอแนะแนวทางและวิธีการที่เหมาะสม

กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ จำนวน 290 คน จากประชากรจำนวน 1,060 คน มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการรับรู้และระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ระดับการรับรู้ของพนักงานในแต่ละระดับ พบว่ามีความแตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับพบว่า มีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน คือปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน คือ ควรจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอแก่การใช้งาน สร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการรับรู้ จัดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์การ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่าง ควรมีการติดตามและประเมินผล และควรให้ความรู้แก่พนักงาน รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

**คำสำคัญ** วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์การ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

**Thesis title:** Behavior Modification According to New Organization Culture: A Case Study of Provincial Electricity Authority Area 3 (South)

**Researcher:** Miss Swalee Ruksawong; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan; Associate Professor (2) Dr. Rangson Prasertsri; Associate Professor **Academic year:** 2006

### ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study the levels of perception and behavior modification of personnel under the new organizational culture (2) study factors that influenced the adjustment of personnel to new organization culture, and recommend suitable modification approach that should be employed.

The samples were 290 personnel extracted from 1,060 Provincial Electricity Authority Area 3 (South) personnel. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and step wise regression.

The result of the research revealed that (1) perception and behavior modification of personnel under new organization culture were in moderate level, levels of perception of personnel in each level were different at .05 level of significance. However, there were no differences in level of adjustment to the new culture (2) factors that influenced personnel adjustment were their attitude and job satisfaction, including motivation.

Suggestions for appropriate approach to modify personnel behavior to become align with new organizational culture were: the provision of sufficient modern office equipment, the creation of suitable organizational climate to foster positive perception, the development of effective communication system, good model exercised by management team, appropriate follow up and evaluation scheme, the dissemination of needed knowledge within the organization, and the management promotion of teamwork.

**Keyword:** New Organization Culture, Behavior Modification, Provincial Electricity Authority

## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้ศึกษา ได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้อันทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ผู้ศึกษา จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ รวมทั้งกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งกรุณาให้โอกาส ให้กำลังใจและให้คำแนะนำที่มีค่า ยิ่งไปกว่านั้นผู้ศึกษารู้สึกสำนึกในพระคุณของท่านคณาจารย์ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิด ประสบการณ์ และแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ศึกษา

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากเพื่อนนักศึกษา มสธ. ที่ได้ให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนพี่น้องพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ และการไฟฟ้าต่าง ๆ ที่กรุณารวบรวมแบบสอบถาม ตลอดจนเสียสละเวลาอันมีค่า ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษาครั้งนี้

ท้ายที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง อันเป็นบุคคลสำคัญ ได้แก่ บิดา มารดา พี่น้อง หลาน ๆ และเพื่อน ๆ ที่การไฟฟ้าจังหวัดยะลา

และด้วยความรัก ความเมตตา ตลอดจนการสนับสนุนจากทุกท่าน และจากอีกหลายท่านที่ยังมิได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงดังที่ผู้ศึกษาตั้งใจไว้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงด้วยความสำนึกยิ่ง

สวลี รักษาวงศ์

เมษายน 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาที่ต้องการทราบจากการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	6
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการสื่อสารขององค์กร .....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและการจงใจ .....	25
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ .....	36
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์กร .....	43
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน .....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง .....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	88
สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง .....	89
การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัย .....	96
การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน .....	110
ข้อสรุปที่ได้จากการค้นพบ .....	120
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	125
สรุปการวิจัย .....	125
อภิปรายผล .....	129
ข้อเสนอแนะ .....	137
บรรณานุกรม .....	143
ภาคผนวก .....	148
ก แบบสอบถาม .....	149
ข บันทึกอนุมติวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค .....	162
ประวัติผู้วิจัย .....	168

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี อี.อาร์.จี, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ และทฤษฎีสองปัจจัย.....	33
ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างการบริหารกับ โครงสร้างทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ .....	53
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามลำดับ .....	78
ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างแบบสอบถาม .....	80
ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามเพศ .....	89
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามอายุ.....	90
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามอายุงาน .....	91
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามระดับการศึกษา .....	92
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามระดับพนักงาน .....	93
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามการไฟฟ้าที่สังกัด .....	94
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามรายได้ต่อเดือน .....	95
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ .....	97
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ .....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	101
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	103
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบทบาทผู้นำกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	104
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	105
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	106
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	107
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	108
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	109
ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามระดับพนักงาน .....	111
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe .....	112
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานจากผู้บริหาร จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe .....	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานจากเสียงตามสาย และอื่น ๆ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe.....	113
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานด้านความชัดเจน ของวัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe.....	114
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานด้านความเข้าใจใน วัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe .....	114
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานในด้านการปรับตัว ให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe.....	115
ตารางที่ 4.25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ พนักงาน จำแนกตามระดับ.....	116
ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน .....	119
ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน .....	120
ตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้.....	122
ตารางที่ 4.29 ข้อคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ .....	124



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม .....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล .....	12
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ .....	15
ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน .....	26
ภาพที่ 2.4 แสดงถึงการเกิดการงูใจ .....	29
ภาพที่ 2.5 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ .....	50
ภาพที่ 2.6 แสดงบรรยากาศขององค์การ “การเชื่อมโยง” .....	57
ภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองเชิงผสมผสาน .....	58
ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	70
ภาพที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	79

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรากฏการณ์ของโลกดังกล่าวนี้เองที่ทำให้หลาย ๆ ประเทศต้องปรับตัวให้ทัน เนื่องจากภาครัฐ คือกลไกหลักของประเทศ ที่ต้องมีความเข้มแข็งและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและในอนาคตจะเป็นโลกแห่งการแข่งขันด้านข้อมูลข่าวสาร (IT) ถ้าเกิดภาวะล่าช้าเพียงเล็กน้อยโอกาสที่จะตกขอบ และถูกทอดทิ้งจนไม่อาจ วิ่งตามกระแสโลกได้ทัน

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงต้องเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเป็นองค์กรสมัยใหม่ ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มากยิ่งขึ้น ภายใต้แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ดังจะเห็นได้จากมติคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ให้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงาน ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ

- (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- (2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- (4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- (5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- (6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- (7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ต่อมา คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน 3 แนวทางสำคัญด้วยกันคือ

- (1) การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ
- (2) การสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- (3) การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ดังนั้น เพื่อเป็นการสนองตอบต่อแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ ในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงได้กำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขึ้น ตามบันทึกเลขที่ ปส. 734/2548 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2548 อนุมัติผู้ว่าการ ลงวันที่ 4 เมษายน 2548 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องตามภารกิจ ที่สนองตอบต่อนโยบายของรัฐ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องปรับความคิด และปรับตัวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง และจะต้องยึดถือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานดังนี้

- (1) ริเริ่ม สร้างสรรค์ (2) ทนสมัยข่าวสาร (3) บริการดีเลิศ
- (4) ชูเชิดสามัคคี (5) มีความรับผิดชอบ (6) มอบความพึงพอใจ
- (7) โปร่งใส มีคุณธรรม

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ที่แสดงถึงความสำคัญ และจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาในเรื่อง “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้” ซึ่งมีส่วนสำคัญมากในการสนับสนุนนโยบายของรัฐ ในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมการปฏิบัติราชการ และการให้บริการแก่ประชาชนตามเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของประเทศ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ประโยชน์ ในการวางแผนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

## 2. ปัญหาที่ต้องการทราบจากการวิจัย

- 2.1 พนักงานมีการรับรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับใด
- 2.2 พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่มากน้อยเพียงใด
- 2.3 ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 3.1 เพื่อประเมินการรับรู้ของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน
- 3.2 เพื่อสำรวจหาระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทาง และวิธีการที่เหมาะสมต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

## 4. สมมติฐานของการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของการไฟฟ้าในแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในระดับต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยแวดล้อม ประกอบด้วย ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อม

ในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในการรับรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ คือ ตัวแปรที่คาดว่าจะจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในการยึดถือปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ขององค์การประกอบด้วย

ด้านบุคคล ประกอบด้วย

- (1) การรับรู้ของพนักงาน
- (2) ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน
- (3) แรงจูงใจ
- (4) บทบาทผู้นำ
- (5) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

ด้านองค์การ ประกอบด้วย

- (1) วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (2) โครงสร้างองค์การ
- (3) การติดต่อสื่อสาร
- (4) ความชัดเจนของนโยบาย

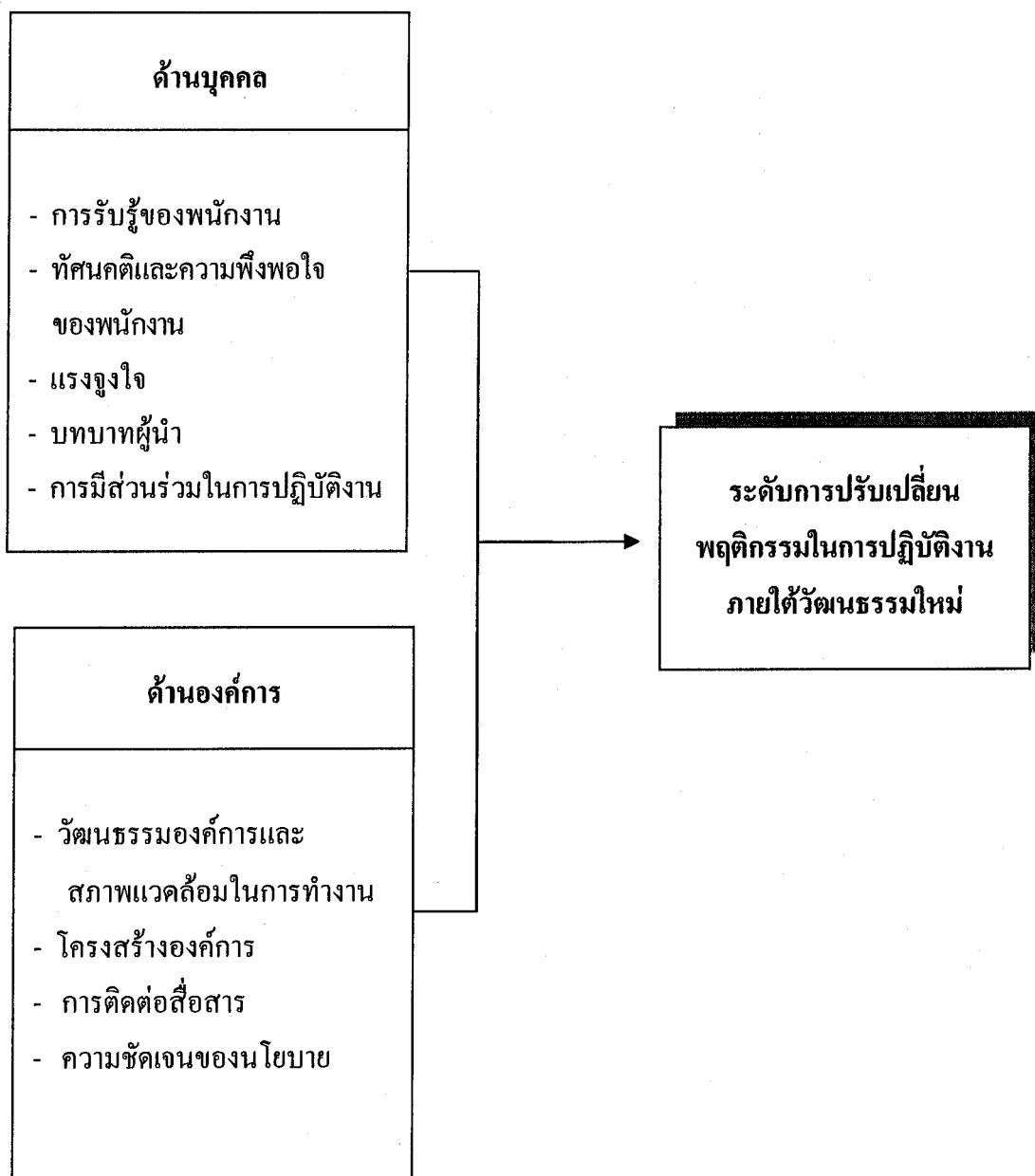
5.2 ตัวแปรตาม คือ

ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ขององค์การ

จากตัวแปรดังกล่าว ผู้ศึกษาขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงเป็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังต่อไปนี้

**ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)**

**ตัวแปรตาม (Dependent Variables)**



ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม รายละเอียดของตัวแปรต่าง ๆ จะนำเสนอในบทที่ 2 ต่อไป

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษาประกอบด้วย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

### 6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษารั้งนี้ เน้นด้านการสำรวจหาระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเท่านั้น

### 6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

จำแนกตามพื้นที่การดำเนินงานของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ประกอบด้วย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระดับเขต จำนวน 1 เขต การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระดับจังหวัด จำนวน 6 จังหวัด

### 6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่นำมาศึกษาในครั้งนี คือพนักงานของการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ จำนวน 1,060 คน

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ โดยใช้สูตรของทาโรยามานะ (Taro Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน

## 7. ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามไปยังหัวหน้าแผนกบริหารงานทั่วไป และพนักงานของการไฟฟ้าต่าง ๆ ที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างโดยเฉพาะพนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 – 4) ไม่เข้าใจในประเด็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ผู้ศึกษาต้องการสำรวจ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการตอบแบบสอบถาม

## 8. นวัตกรรมที่เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข้อความที่ปรากฏในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้ศึกษาจึงให้ความหมายของศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัยพอสังเขป ดังนี้

**8.1 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้** หมายถึง พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่สังกัดสำนักงานการไฟฟ้าเขต 3 ซึ่งอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กระทรวงมหาดไทย

**8.2 วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน** หมายถึง การกำหนดรูปแบบใหม่ในการทำงาน เพื่อให้บุคคลในองค์กรยึดถือและใช้เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ และช่วยผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กร มุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ประกอบไปด้วย ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัย ข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใสมีคุณธรรม

**8.3 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** หมายถึง การที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ และมีพฤติกรรมการแสดงออกไปสู่วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ได้แก่ ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัย ข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใสมีคุณธรรม

**8.4 ริเริ่มสร้างสรรค์** หมายถึง พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

**8.5 ทันสมัยข่าวสาร** หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่มีความทันสมัย รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความทันสมัย

**8.6 บริการดีเลิศ** หมายถึง พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความรวดเร็ว สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

**8.7 ชูเชิดสามัคคี** หมายถึง พนักงานภายในองค์กรมีความสามัคคี และมุ่งผลสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

**8.8 มีความรับผิดชอบ** หมายถึง พนักงานมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

**8.9 มอบความพึงพอใจ** หมายถึง พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ

**8.10 โปร่งใส มีคุณธรรม** หมายถึง องค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล รวมถึงพนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้า



**8.11 ตัวแปรอิสระ** หมายถึง ตัวแปรที่ประกอบด้วย การรับรู้ของพนักงาน ทักษะคิด และความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร และ ความชัดเจนของนโยบาย

**8.12 การรับรู้ของพนักงาน** หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน และได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การจากผู้บริหาร เสียงตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดติดประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อนำข้อมูลมาใช้ ปรับตัว และปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่

**8.13 ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน** หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและมีความพึงพอใจต่องาน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

**8.14 แรงจูงใจ** หมายถึง การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เช่น การให้การยอมรับ การยกย่องชมเชย การส่งเสริมให้มี โอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มเงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน หรือให้รางวัล บุคคลคุณภาพแก่พนักงาน

**8.15 บทบาทผู้นำ** หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการให้ความสำคัญต่อการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารภายใน องค์การ

**8.16 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานในองค์การมีการทำงาน เป็นทีม

**8.17 วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง วัฒนธรรมใหม่ใน การทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประกาศใช้ให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ โดยมีบรรยากาศของการ ทำงานที่ดีได้แก่ การมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

**8.18 โครงสร้างองค์การ** หมายถึง โครงสร้างทางการบริหารภายในของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคที่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน

**8.19 การติดต่อสื่อสาร** หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การเกี่ยวกับวัฒนธรรม ใหม่ที่มีความชัดเจน ด้วยรูปแบบที่ทันสมัยและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอแก่พนักงาน เพื่อให้มีความรู้ความ เข้าใจในข้อมูลข่าวสาร

**8.20 ความชัดเจนของนโยบาย** หมายถึง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้กำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ โดยเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

## **9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

จากการศึกษาพบว่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

### **9.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ**

จะเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในลักษณะที่ใกล้เคียงกับการศึกษา พฤติกรรมการทำงานของทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงาน

### **9.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ**

9.2.1 สามารถนำความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถสนองตอบต่อวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

9.2.2 สามารถเสนอแนะแนวทาง และวิธีการที่เหมาะสมแก่ผู้บริหารระดับสูงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเชิงธุรกิจขององค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง "การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้" ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา มีดังต่อไปนี้

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

## ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการสื่อสารขององค์กร

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

### 1.1 ความหมายของการรับรู้ (Perception) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

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

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

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

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

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

สรุป การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่สลับซับซ้อน และจะตีความในสิ่งที่รับรู้ แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลตามความคิด ความเข้าใจที่มีแตกต่างกันไป

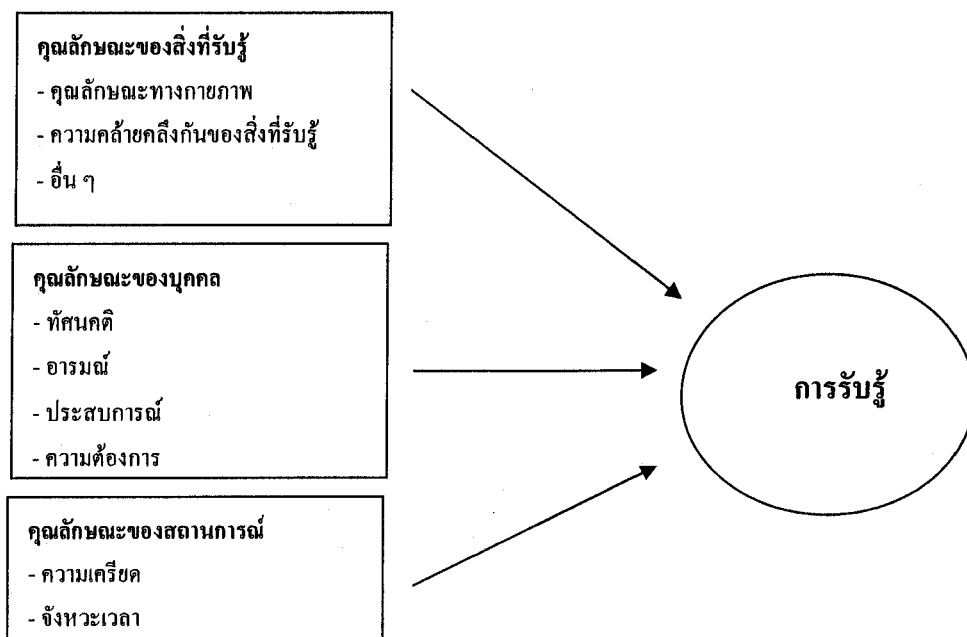
**1.2 ความสำคัญของการรับรู้ (Important of Perception)**

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

สรุป การรับรู้ข่าวสารภายในองค์การของสมาชิกมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการแสดงออกของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

**1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Factors Influencing Perception)**

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



ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล

### 1.3.1 คุณลักษณะของการรับรู้ (Characteristic of Perception)

โดยธรรมชาติแล้วเราจะคาดหมายว่า ปัจจัยบ่งชี้มูลฐานของการรับรู้ของบุคคล ต่อสิ่งที่รับรู้ นั้นควรจะเป็นคุณลักษณะของสิ่งที่รับรู้เอง และยังขึ้นอยู่กับลักษณะต่าง ๆ อีก 2 อย่าง คือ

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

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

### 1.3.2 คุณลักษณะของบุคคล (Characteristic of the Person)

คุณลักษณะส่วนตัวต่าง ๆ ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเรา ยิ่งเป้าหมายของการรับรู้ที่มีความคลุมเครือไม่ชัดเจนมากเท่าไร ก็จะมีอิทธิพลต่อปัจจัยของบุคคลในการรับรู้มากเท่านั้น

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

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

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

ต่อการประชุมเพื่อประเมินผลต่อการปฏิบัติงานของเขาโดยเจ้านายคนก่อน ๆ หลายต่อหลายครั้ง ประสบการณ์นั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเขาต่อการประเมินครั้งแรกโดยเจ้านายคนใหม่เช่นกัน

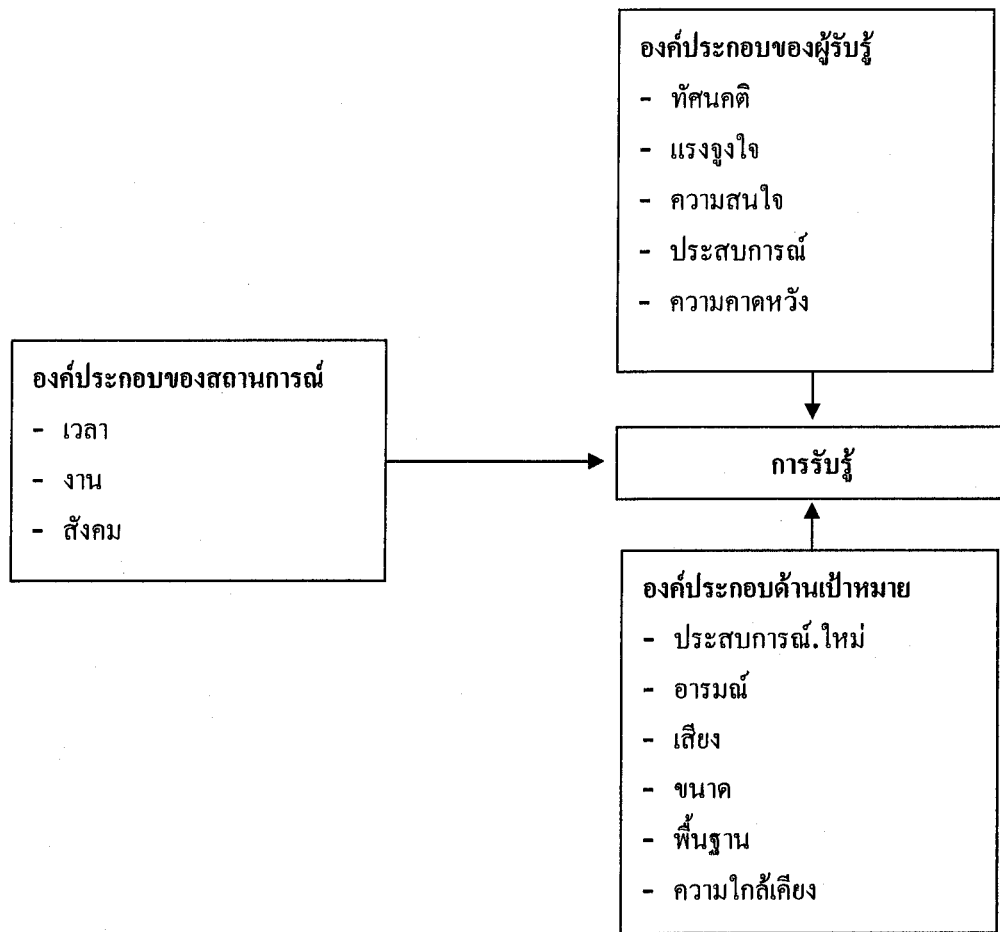
4) *ความต้องการ (Needs)* ความต้องการของผู้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความต้องการความมั่นคงในชีวิต ก็จะมุ่งไปที่ความมั่นคงขององค์การมากกว่าคนที่ต้องการงานที่มีความหลากหลายและมีความท้าทาย เมื่อเขาได้รับงานใหม่

### 1.3.3 *คุณลักษณะของสถานการณ์ (Characteristic of the Situation)*

คุณลักษณะของสถานการณ์ที่มีผลต่อการรับรู้มีดังต่อไปนี้

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

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



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

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

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



#### 1.4 บทบาทของการรับรู้ในการติดต่อสื่อสาร

การรับรู้มีบทบาทสำคัญต่อการทำความเข้าใจร่วมกันของทั้งผู้ส่งและผู้รับระดับ การรับรู้ของบุคคลนอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์แล้วยังขึ้นกับคุณลักษณะทาง บุคลิกภาพ ค่านิยม ทักษะคิดและอารมณ์อีกด้วย ดังนั้น การรับรู้ของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกัน และมีผลต่อการทำให้รหัสและการถอดรหัสในกระบวนการติดต่อสื่อสาร

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

สรุป การรับรู้ข่าวสารภายในองค์การของสมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อการแสดงออกของ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และหากการรับรู้ของพนักงานเป็นการรับรู้ที่ปราศจากอคติต่อองค์การ ด้วยแล้ว ก็จะช่วยยังช่วยให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

ดังนั้น ผู้ศึกษาจะได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปร ว่า “การรับรู้ของพนักงาน”

และ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ และการแสดงออกในพฤติกรรมของพนักงาน จึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์การ เพิ่มเติม โดยมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

### 1.5 ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

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

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

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

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

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

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

สรุปได้ว่า การสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อความรู้สึก ความคิด ตลอดจนแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

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

การติดต่อสื่อสารจัดได้ว่าเป็นปัจจัยสื่อสารและเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกัน บุคคลต่อกัน หรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน

การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารองค์กร ได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งจากพนักงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอื่น ๆ รวมทั้งให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสั่งการ ให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ถ้าหากองค์กรใดมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและสามารถนำเครื่องมือมาสนับสนุนในการบริหารองค์กรได้เต็มที่แล้วก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 245)

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

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

**1.7.1 เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการประสานงาน** การติดต่อสื่อสารจะช่วยประสานการดำเนินการในแต่ละส่วนขององค์กร ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารองค์กรก็ไม่สามารถรวมคนงานที่ทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันได้ การดำเนินงานขององค์กรควรจะเน้นลงไปในส่วนบุคคลมากกว่าลงไปเป้าหมายขององค์กร

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

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

- 1) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร
- 2) เป็นการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล

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

## 1.8 คุณลักษณะของการสื่อสารขององค์การ

### 1.8.1 การสื่อสารขององค์การจะมุ่งเน้นถึงการประสานความร่วมมือกัน

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

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

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

## 1.9 การจัดระบบการสื่อสารบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมองค์การ มักจะเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้งหรือผู้นำได้บรรจงสร้างขึ้น และบางอย่างอาจสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์และประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นที่เข้าใจกันในระหว่างสมาชิก และสังเกตเห็นได้โดยสายตาจากคนภายนอกด้วย

โดยปกติศูนย์กลางของวัฒนธรรมองค์การ จะอยู่ที่ค่านิยมและความเชื่อ และพฤติกรรม การปฏิบัติที่สมาชิกองค์การ โดยเฉพาะผู้นำที่ยึดมั่นและหวังให้สมาชิกทำตามกัน ด้วยเหตุที่พนักงานต่างก็เป็นสมาชิกขององค์การที่พึงต้องอยู่ร่วมกันได้กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างราบรื่นและเข้ากันได้ จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่สมาชิกจะต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตามให้สอดคล้องหรือไม่ขัดแย้ง

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

### 1.10 ระบบกับประสิทธิภาพและปัญหาของการจัดการสื่อสารโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ

มีข้อสมมติที่สำคัญภายใต้กลไก 2 ประการที่ต้องไปคู่กัน คือ

ก) ผู้บริหารจะสามารถหว่านล้อมหรือสร้างอิทธิพลเหนือลูกน้องที่จะทำให้ลูกน้อง มีความเชื่อ มีค่านิยม และมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน

ข) ขณะเดียวกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะตื่นตัว เต็มใจ ยอมรับและเร่งพัฒนาความ เชื่อค่านิยมและการมองสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

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

### 1.11 การรับรู้กับการสื่อสาร

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

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

### 1.12 อุปสรรคการติดต่อสื่อสารในองค์การ

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

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

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

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

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

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

ที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นผู้จัดการระดับสูงอาจลืมไปว่าบุคลากรระดับล่างก็มีความจำเป็นต้องรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกเช่นกัน

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

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

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

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

### 1.13 การจักระบบการสื่อสารที่ดีภายในกิจการ

วิธีที่ดีคือการเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีการทำการตรวจสอบด้านการสื่อสาร เพื่อจะได้หยั่งถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อกิจการ โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยเหลือในการจัดทำ

#### เป้าหมายของการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ

จากการวิจัยในสหรัฐฯ พบว่า เป้าหมายของการสื่อสารภายในกิจการที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ไว้ คือ

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

### 1.14 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อจักระบบการสื่อสารภายในที่ดีดังนี้

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



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

## ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและแรงจูงใจ

### 2.1 ความหมายของความพึงพอใจ

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

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

ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์การทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานจะเกิดความรู้สึกที่ดี (วิเชียร วิทษอุดม 2547: 77)

### 2.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.2.1 ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงานนั้น

2.2.2 ค่าจ้างหรือระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้ค่าตอบแทนสะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

2.2.3 สภาพการทำงาน มีความสำคัญเหตุว่าผลกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติ

2.2.4 นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

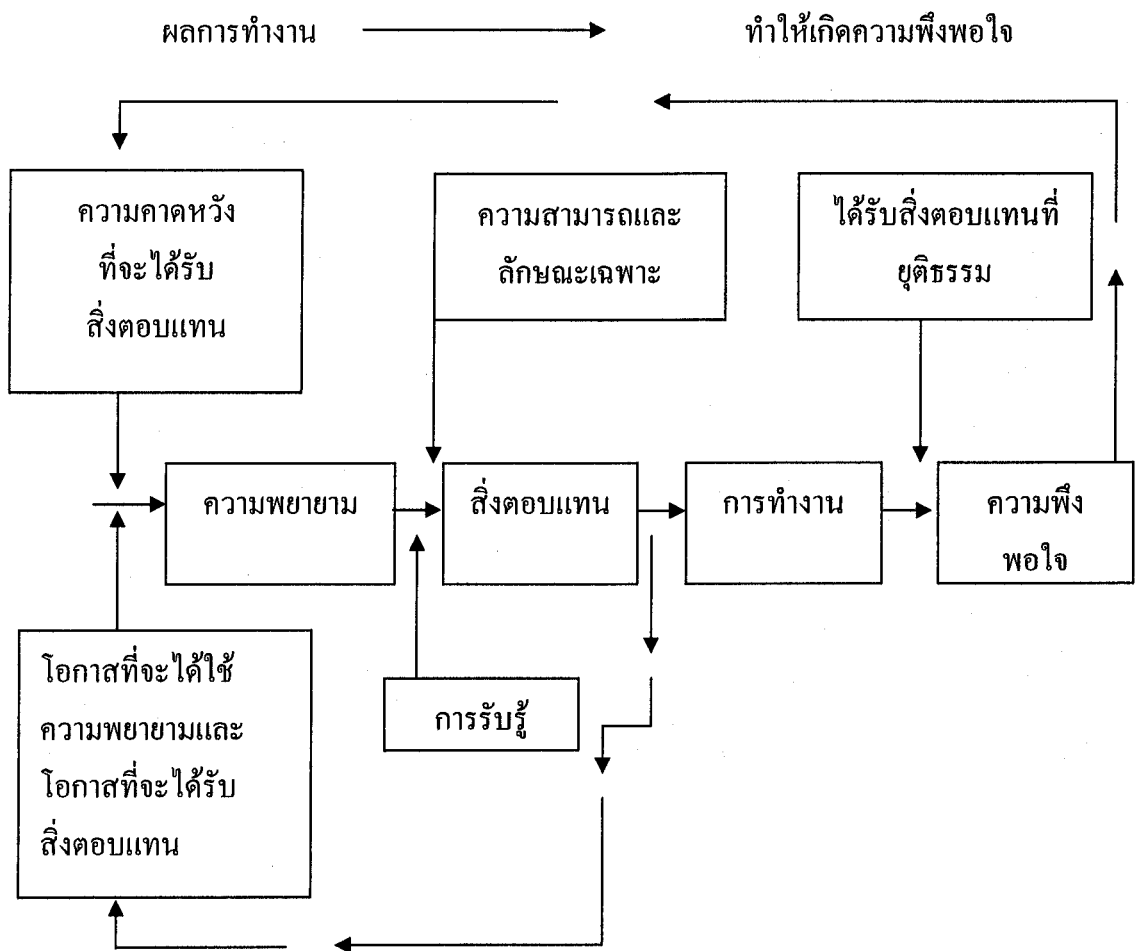
2.2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการทำงานและความพอใจทางสังคม

2.2.6 ความก้าวหน้าในงานทั้งในตำแหน่งงาน และการพัฒนาทางด้านความรู้ ความชำนาญในการทำงาน (เสนาะ ดิยาว 2546: 228)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจพบว่า นักจิตวิทยา นักวิจัย และนักบริหารได้สร้างทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับการทำงาน ซึ่งสรุปได้ 2 ทฤษฎี คือ

1) ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงานหรือความพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่ง Elton Mayo และคณะได้สรุปให้เห็นว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้นและทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น

2) ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Porter และ Lawler มีความเห็นว่ายังมีองค์ประกอบอื่น ๆ และมีตัวแปรอีกมากที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นมีหลายอย่างรวมทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ตลอดจนความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม ดังนั้น Porter และ Lawler จึงเสนอรูปแบบแนวความคิดดังภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (กันตยา เพิ่มผล 2543: 130-131)



ภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน  
 ที่มา: Schwab and Coming (1970) P. 418 อ้างในกันตยา เพิ่มผล การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

### 2.3 ความพอใจและผลการปฏิบัติงาน (Satisfaction and Job performance)

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

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

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

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

## 2.4 ความหมายและลักษณะของการจูงใจ

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

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

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

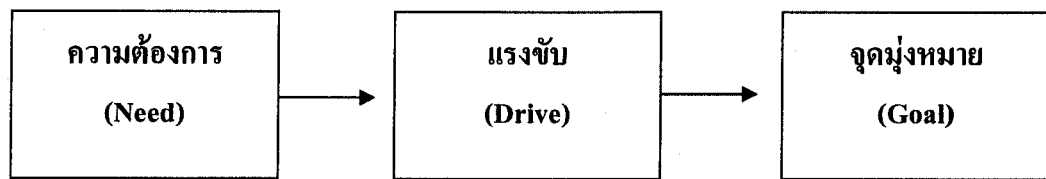
## 2.5 กระบวนการจูงใจ (Motivation Process)

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการจำเป็นต้องมีความเข้าใจเรื่องการจูงใจเป็นอย่างดี คือ

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

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

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



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงการเกิดการจูงใจ

ที่มา: วิเชียร วิทญูคม (2547) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์

## 2.6 ทฤษฎีหลักของการจูงใจ

### 2.6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

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

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

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

ความมั่นคงปลอดภัยก็คือ ความรู้สึกว่าทำอะไรจึงจะได้รายได้ในระดับที่มากพอสำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อบำบัดความต้องการด้านร่างกายต่อไปโดยไม่ติดขัด หากมีรายได้เข้ามาตลอดเวลาก็จะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย

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

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

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

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

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

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้

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

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

ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในทางตรงกันข้ามกับ ทฤษฎี X ดังนี้

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

ปัญหาขององค์การ

5. ภายใต้อสภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของ

บุคคล

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

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



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

### 2.6.3 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)

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

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

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

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

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

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

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

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

ทั้งนี้ สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี อี.อาร์.จี, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎี อี.อาร์.จี, ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัย

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

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

บริหาร กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนาหลักการบริหาร

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

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

#### 2.6.5 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

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

การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

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

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

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

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

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

1. ใช้จูงใจพนักงานให้เข้าร่วมทำงานกับองค์กร
2. ใช้จูงใจให้พนักงานรักและเต็มใจที่จะมาทำงานเป็นประจำ
3. ใช้จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

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

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

### ส่วนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำ

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

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

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจ สมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

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

ความเป็นผู้นำ คือกระบวนการใช้อำนาจและหรือบารมีในการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม หรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2545: 298)

สรุปว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในการใช้อำนาจกระตุ้นและชี้นำพฤติกรรมให้พนักงานปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 3.1 ความสำคัญและลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership)

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

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

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

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

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

### 3.2 ลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (transactional leader) มีดังนี้

3.2.1 ให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ให้ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับงานที่ทำให้ผลตอบแทนสูงกับคนที่มีความดีและให้การยกย่อง และยอมรับผู้ที่ทำสำเร็จ

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

3.2.3 ให้เสรีภาพ คือเน้นการมอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง

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

3.3.1 มีบารมีหมายถึง มีความดีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดชัดเจน

3.3.2 มีแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูด กิริยา การใช้สัญลักษณ์ การกระทำใด ๆ ทำให้เข้าใจได้ง่ายจนสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์การ

3.3.3 การกระตุ้นให้คิด วิธีการที่ใช้ในการทำงานการจูงใจ การแก้ปัญหา และอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดอย่างชาญฉลาด การมีเหตุผล และการมองปัญหาหลายชั้นอย่างแยก

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

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงมุ่งศึกษาถึงรูปแบบและบทบาทของผู้ผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

### 3.4 รูปแบบการนำ (Leadership styles)

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

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

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

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

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

### 3.5 บทบาทของการเป็นผู้นำ

บทบาทของการเป็นผู้นำควรมี ดังนี้

#### 3.5.1 บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน

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



ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3.5.2 บทบาทเกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร

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

### 3.5.3 บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ

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

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

**แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย** เพิ่มเติมซึ่งได้มีนักวิชาการให้คำนิยามเกี่ยวกับนโยบายไว้หลากหลาย ดังนี้

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

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

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

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

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กรทำให้การบริหารงานระดับล่างสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง

ตัวอย่างนโยบายที่บริษัทแห่งหนึ่งกำหนดไว้เช่น

- 1) พนักงานแต่ละคนจะได้รับอนุญาตให้หยุดงานพักผ่อนได้ใน 1 สัปดาห์ต่อปี
- 2) พนักงานจะรับจ้างทำงานภายนอกขณะที่ทำงานในบริษัทไม่ได้

นโยบายเป็นลักษณะการวางแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดการ ดำเนินการสู่จุดหมายปลายทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กร

### 1.1 ลักษณะของนโยบาย

1) นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

2) นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นข้อความในนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน

3) นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

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

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

## ส่วนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

### 4.1 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

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

### 4.2 วิธีการแบบมีส่วนร่วม (Participation Approaches)

องค์การเป็นจำนวนมากเปิดโอกาสของการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับต่ำภายในองค์การ ตามทฤษฎีสมาชิกอำนาจหน้าที่การตัดสินใจจะรวมอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงสุด แต่แนวคิดของการมีส่วนร่วมของนักพฤติกรรมศาสตร์ เสนอแนะให้มีการจัดสรรทางอำนาจหน้าที่เสียใหม่ เพื่อให้มีการกระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจบางอย่างไปทั่วทั้งองค์การ เหตุผลของการจัดสรรอำนาจหน้าที่เสียใหม่คือ บุคคลทั่วไปมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจที่พวกเขามีส่วนร่วมอยู่ด้วย

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

### 4.3 กระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม สามารถจัดแบ่งขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผน และร่วมวางแผนกิจกรรม

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

**ขั้นที่ 3** มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรประโยชน์ หรือผลของกิจกรรม หรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

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

### 4.4 ทฤษฎี Z

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

ในทางตรงกันข้ามกับญี่ปุ่น ซึ่งพื้นฐานวัฒนธรรมชาติเป็นลัทธิแบบรวมหมู่ ผู้จัดการคาดหวังว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นจึงปฏิบัติต่อบุคลากรในวิถีทางที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอเมริกา กิจกรรมขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นให้หลักประกันการจ้างงานตลอดชีพ นอกจากนี้บุคลากรของญี่ปุ่นเน้นที่จะทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นกลุ่ม

อูชิได้พบวิธีการจัดการที่มีความแตกต่างกัน โดยได้นำเสนอเป็นทฤษฎี Z ที่ผสมผสานระหว่างวิธีการจัดการแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวมุ่งหวังนำคุณลักษณะการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ ได้แก่

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

5. การควบคุมแบบไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยคู่กับการวัดแบบเป็นทางการและเปิดเผย
6. สายอาชีพงานเน้นความชำนาญเฉพาะทางปานกลาง
7. การให้ความสนใจกับบุคลากรทุกด้าน รวมถึงครอบครัว

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

สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันกับองค์กร ของพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และเกิดความผูกพันกับองค์กร ตลอดจนส่งผลต่อการยอมรับและมีพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พรพิรุฬห์ ที่ศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย” พบว่า การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นสังคมปิด เชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีอาวุโสกว่า และการปฏิบัติตามกรอบที่เป็นอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรหนึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า “การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน”

## ส่วนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ไว้หลายทัศนะ อาทิ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ข้อกำหนดพื้นฐานของวิถีทางปฏิบัติและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ถูกพัฒนาและถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องจากสมาชิกรุ่นหนึ่งขององค์กรไปสู่สมาชิกรุ่นต่อ ๆ ไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีเอกลักษณ์ภายในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ฉันทวิวัฒน์ ขจรนันท์ 2542: 118)

วัฒนธรรมองค์กร จะให้การสนับสนุนตั้งแต่แรกของการกระบวนการตัดสินใจที่จะมีขึ้น โดยบรรยากาศขององค์กรจะให้การสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม บรรยากาศของการ แข่งขันจะช่วยกระตุ้น การตอบรับของสมาชิกในกลุ่ม บรรยากาศทำให้มีการปรับเปลี่ยนให้เกิด คุณค่าขึ้นภายในกลุ่มและมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม 2547: 219)

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

ทั้งนี้ จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาขอสรุปว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานทุกคนในองค์กร โดยจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ

## 5.1 วัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture)

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

### 5.1.1 วัฒนธรรมแกร่ง (strong culture)

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



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

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

### 5.1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader)

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

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

### 5.2 รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร

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

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

### 5.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

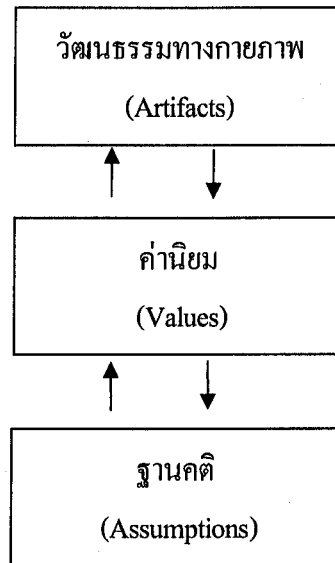
5.3.1 เป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมที่ยึดถือใช้ปฏิบัติในองค์การ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคน ทุกคนจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ เช่น กำหนดปรัชญา อุดมการณ์ สัญลักษณ์ เอกลักษณ์ ข้อตกลง ประเพณี ระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่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

5.3.2 เป็นวัฒนธรรมที่อยู่บนผลประโยชน์ ความสนใจ ความจำเป็น และความต้องการร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมเพื่อการอยู่รอดขององค์การ เพื่อการเติบโตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในภาคการผลิตและการบริการ จำเป็นต้องกำหนดความคิด ความเชื่อ และแนวนโยบายร่วมกัน

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

#### 5.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of Culture)

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



ภาพที่ 2.5 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ

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

##### 5.4.1 วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)

เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้สามารถได้ยิน หรือรู้สึก ได้ง่าย เมื่อเราเข้าไปองค์การใดองค์การหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ

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

2) *ประเภทพฤติกรรม* เช่น พิธีกรรมต่างๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

3) *ประเภทภาษา* เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์การ เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันภายในหน่วยงาน

คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัยหรือคำขวัญที่มักใช้ในองค์การ

#### 5.4.2 ค่านิยม (Values)

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

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

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะบอกว่พฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ตัดแถวและการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

#### 5.4.3 ฐานคติ (Assumptions)

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

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

วัฒนธรรมขององค์การ มักจะมีวิวัฒนาการมาจากการกำหนดของฝ่ายบริหาร และมาจากปฏิกริยาของคนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การที่ปฏิบัติต่อกัน เช่น ระหว่างกลุ่มงาน ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการและหัวหน้างาน ลักษณะขององค์การ และกระบวนการบริหาร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมก็สามารถมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์การได้เช่นเดียวกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.5.1 กลุ่มงาน (Work groups) ลักษณะของกลุ่มงานจะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ เช่น การผูกพันต่อภาระหน้าที่ของกลุ่มงานจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรม จริยธรรมและความเป็นมิตรภายในกลุ่มงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานและการรับรู้ลักษณะขององค์การ

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

รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการและหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับกลุ่มพนักงานจะมีผลต่อวัฒนธรรมของกลุ่ม ถ้าผู้จัดการและหัวหน้างานมีการผลักดันให้เกิดการผลิต และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานในการทำงาน ก็จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มในทางบวก

### 5.5.3 ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) การพัฒนาวัฒนธรรมจะได้รับ

อิทธิพลจากลักษณะขององค์การ ซึ่งองค์การจะมีความแตกต่างกันในขนาดและความซับซ้อน องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มจะมีระดับของความชำนาญเฉพาะสูง

### 5.5.4 กระบวนการบริหาร (Administrative processes) กระบวนการบริหารอาจมีผลต่อ

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

## 5.6 แนวทางการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การ

ในองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พบว่าผู้บริหารควรเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การในแนวทางดังต่อไปนี้

5.6.1 ปลุกฝังแนวคิดในเรื่องการสร้างผลงาน (High Performance) ให้เกิดขึ้น

5.6.2 สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนงานตามแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์การเป็นต้น

5.6.3 การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการทำงานแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit) เช่น การกล้าเสี่ยง ทุ่มเทในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มองโอกาสให้เห็น

5.6.4 เน้นการปรับองค์การให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และมีนวัตกรรมใหม่ๆ ทำงานแบบไม่เฉื่อยชา มีการพัฒนาตนเอง และองค์การอยู่ตลอดเวลา

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

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรนำโครงสร้างการบริหารขององค์การมาพิจารณาว่ามีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์อย่างไร โดยนำโครงสร้างการบริหาร กับโครงสร้าง

ทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาได้ดังนี้ (กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ 2545: 44)

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างการบริหาร กับ โครงสร้างทางวัฒนธรรมแบบไทย ๆ

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

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและ  
ธรรมเนียมวิธีการปฏิบัติงานที่มาจากกรยอมรับของคนในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก  
ในองค์การและรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการวางวัฒนธรรมองค์การให้มีพื้นฐานที่ดี  
และมั่นคงจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก

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

### 1. ริเริ่มสร้างสรรค์

1.1 พนักงานต้องได้รับโอกาสในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

1.2 พนักงานต้องมีองค์ความรู้หรือได้รับการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นสิ่งใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ คิดในสิ่งที่แตกต่างไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม

1.3 พนักงานได้รับการตอบสนองจากผู้บริหารที่เปิดรับความคิดเห็นกับสิ่งที่พนักงานคิด หรือนำเสนอ ซึ่งในบางเรื่องอาจแตกต่างกับสิ่งที่ผู้บริหารคิดหรือวิธีการคิดแบบเดิม ๆ

1.4 พนักงานต้องมีความสนใจในการพัฒนาคุณภาพและบริการอย่างสม่ำเสมอ

1.5 พนักงานต้องรู้เป้าหมาย ภาพรวมขององค์กรจากผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใด และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางสร้างสรรค์งาน

### 2. ทันท่วงที

2.1 พนักงานต้องตื่นตัวกับการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและสนใจติดตามข่าวสารขององค์กรเป็นประจำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและทันข่าวสาร

2.2 พนักงานจะต้องได้รับข่าวสารที่ทันสมัยจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

2.3 พนักงานจะต้องปรับตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อพร้อมต่อการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ

### 3. บริการดีเลิศ

3.1 พนักงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความภักดีต่อองค์กร อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.2 พนักงานต้องมีจิตสำนึกการบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้มาติดต่อไม่เลือกปฏิบัติ

3.3 พนักงานต้องคิดว่างานบริการลูกค้าหรือผู้มาติดต่อเป็นงานสำคัญอันดับหนึ่ง

3.4 พนักงานต้องคิดเสมอว่าการบริการที่ดีต่อลูกค้านำมาซึ่งความมั่นคงขององค์กร

#### 4. ชูเชิดสามัคคี

4.1 พนักงานต้องทำงาน โดยยึดถือความก้าวหน้าขององค์กรและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก

4.2 พนักงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารต่อการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

4.3 พนักงานต้องคิดเสมอว่าการนำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ ต้องอาศัยความสามัคคีของพนักงานทุกคนเป็นสำคัญ

4.4 พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดตามความเหมาะสม

#### 5. มีความรับผิดชอบ

5.1 พนักงานต้องมีความภูมิใจ รักและภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของการเป็นพนักงานในองค์กร

5.2 พนักงานมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสต่อลูกค้า ประชาชนและสังคม

5.3 พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและได้รับการยอมรับ ยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

5.4 พนักงานต้องคิดเสมอว่าในช่วงเวลาปฏิบัติงาน ควรทุ่มเทการปฏิบัติงานให้เต็มที่ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

#### 6. มอบความพึงพอใจ

6.1 พนักงานต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอ

6.2 พนักงานต้องคิดเสมอว่าความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้มาติดต่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวพนักงานเองและองค์กร

6.3 พนักงานควรมีแนวทางในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจอยู่เสมอ

#### 7. โปร่งใส มีคุณธรรม

7.1 ทุกปีหน่วยงานควรมีการคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบเพื่อสร้างแนวร่วมส่งเสริมคุณธรรม

7.2 พนักงานต้องได้รับการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจากผู้บริหารเท่าเทียมกัน

7.3 พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรวจสอบได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จะต้องปรับความคิดและปรับตัวในการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว และนอกจากสมาชิกในองค์การจะต้องยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การ



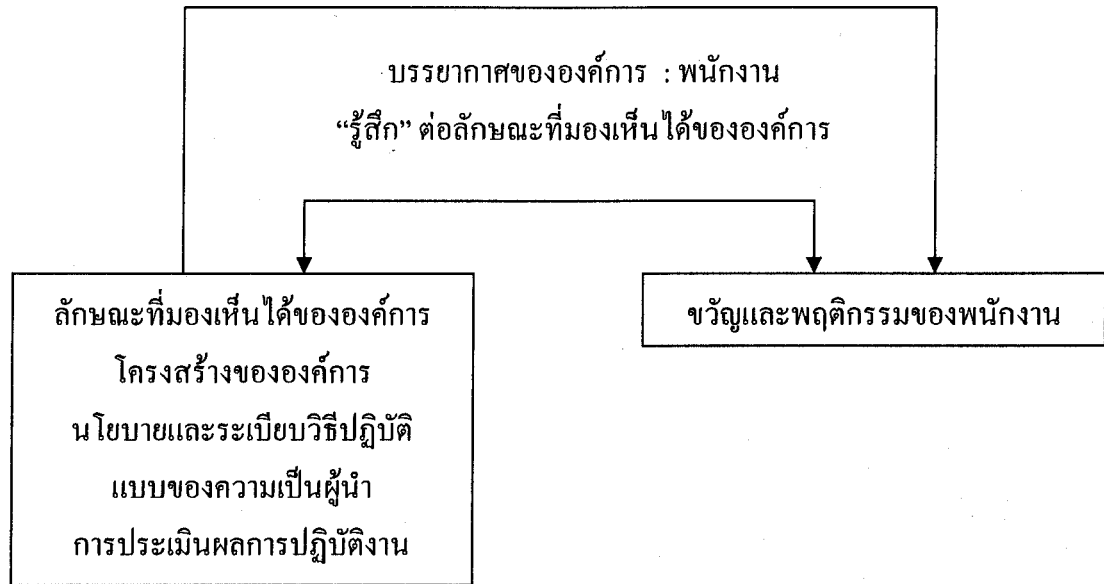
แล้ว ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายก็ควรมีส่วนร่วมพัฒนาวัฒนธรรมในด้านลบให้เป็นด้านบวกและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดึงมาได้ในที่สุด

ดังนั้น เมื่อวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้ศึกษาจึงศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพิ่มเติมซึ่งมีนักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

### 5.7 ความหมายและคุณลักษณะของบรรยากาศขององค์การ

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

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



ภาพที่ 2.6 แสดงบรรยากาศขององค์กร "การเชื่อมโยง"

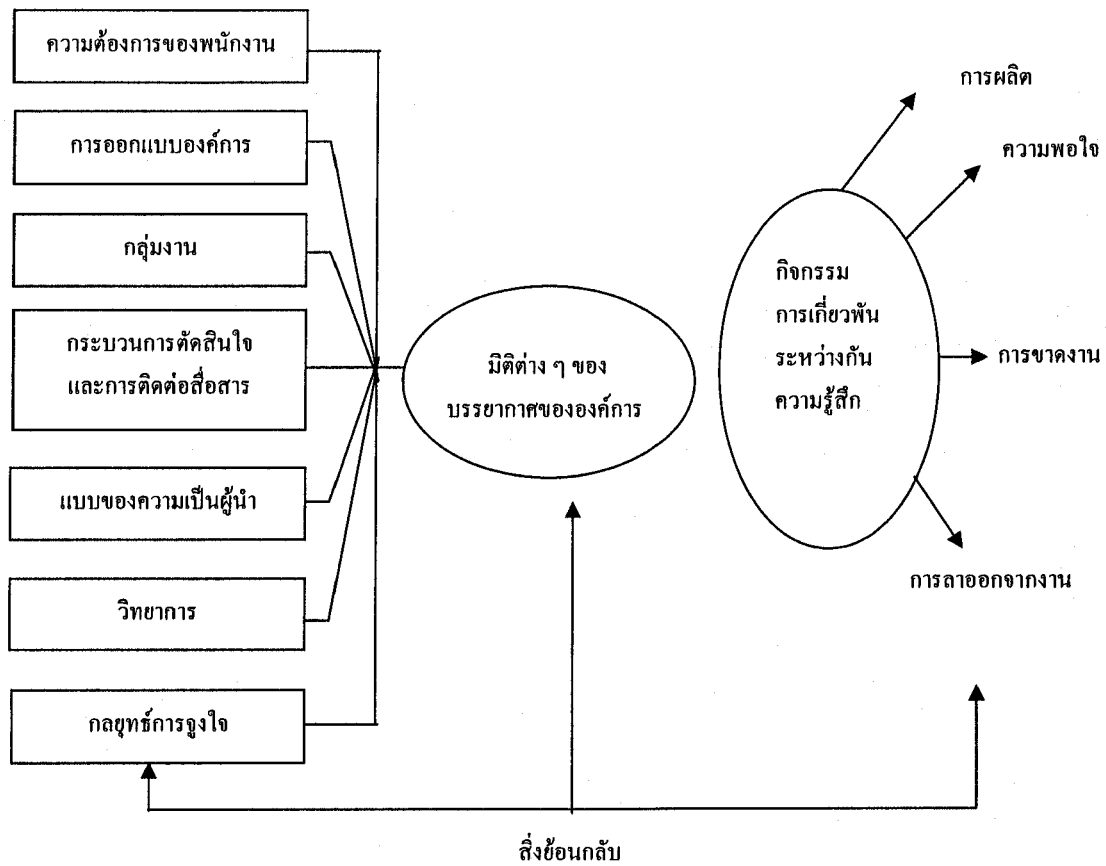
### 5.8 แบบจำลองของบรรยากาศขององค์กร

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

ปัจจัยสาเหตุ

ปัจจัยสอดแทรก

ปัจจัยประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองเชิงผสมผสาน

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของพนักงาน และส่งผลต่อขวัญ กำลังใจและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรนั้น ๆ

ทั้งนี้ จากการศึกษายังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมก็มีผลต่อการทำงานของพนักงานด้วยเช่นกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้ดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

แบบที่ 1 สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเหมือนกัน และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะจัดโครงสร้างรองรับสภาพแวดล้อม โดยจะแบ่งเป็นกอง (divisions) ไม่ใช่กองที่มีลักษณะคล้ายกัน และอาศัยกฎเกณฑ์ที่เป็นสากลในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

แบบที่ 2 สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะแตกต่างกัน และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมแบบนี้จะจัดโครงสร้างคือ แบ่งเป็นกองหลายกองที่มีลักษณะแตกต่างกัน และแต่ละกองอาศัยกฎเกณฑ์คนละกฎเกณฑ์ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม

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

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

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

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

## 5.9 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

### 5.9.1 ความสัมพันธ์แบบหลวม (loose – coupling)

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม หรือระบบต่าง ๆ ในสังคมไม่ได้มีลักษณะแน่นแฟ้น นั่นคือ พฤติกรรมขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างสิ้นเชิง องค์กรยังมีอิสระในการดำเนินการใด ๆ ได้ในระดับหนึ่ง

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

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมมีลักษณะใกล้ชิด การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ องค์การจะต้องประสบกับความเสียหายอย่างมากหากไม่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา และไม่ปรับตัวเองตามสถานการณ์นั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การล้วนมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ เป็นต้น

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

## ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 6.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

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

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

## 6.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

### 6.2.1 การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive)

เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง

### 6.2.2 การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive)

เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้อื่นตัวเอง ไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือมีความคิดติดขัดในแนวทางเดิม ๆ มานาน ซึ่งอาจไปเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในแนวนี้ผลร้ายมักเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

## 6.3 ช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

### 6.3.1 ช่วงละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

เป็นความพยายามละลายระบบ หรือรูปแบบพฤติกรรมเดิม เปรียบเสมือนละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ ทั้งนี้ จะต้องทำให้บุคคลรู้สึกมีความมั่นคง และหลีกเลี่ยงการคุกคาม หรือทำให้รู้สึกว่ามีความเสี่ยง โดยใช้วิธีการจูงใจทั้งเชิงบวกและลบในการบริหารงาน

### 6.3.2 ช่วงการเปลี่ยนแปลง (Changing)

เป็นช่วงที่เป็นการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์การพึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา ฝึกอบรม ฯลฯ

### 6.3.3 ช่วงตกผลึกอีกครั้ง (Refreezing)

เป็นช่วงที่พฤติกรรมใหม่ที่ได้จากการเรียนรู้เริ่มจะอยู่ตัวจึงต้องมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมธำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยการจัดทำเป็นระบบ มาตรฐาน และมีกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

## 6.4 แนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลง

### 6.4.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารคือการเป็นผู้นำสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้น การแสดงบทบาทที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอคงต้อง ริเริ่มหรือกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

### 6.4.2 ต้องบริหารเชิงรุก หรือ Proactive

การบริหารที่ต้องมีการคาดการณ์และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารเชิงรุกซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “กันไว้ดีกว่าแก้” นั่นเอง

และต้องพิจารณาบทบาทขององค์ประกอบหลัก 3 ประการในความรับผิดชอบ ได้แก่

### 1. โครงสร้างของการบริหาร (Structure)

ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีการจัดหน่วยงานต่างๆที่ทำหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาว่าหน่วยงานใดควรเพิ่มบทบาทหน้าที่หรือลดบทบาท เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทบทวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

### 2. กระบวนการในการทำงาน (Process)

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

### 3. บุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากรหรือคนที่ดำรงอยู่ในองค์กรซึ่งต้องมีการสำรวจความพร้อม โดยต้องเริ่มจากสภาพปัจจุบันว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเช่นไร มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้น ๆ หรือไม่อย่างไร ซึ่งคงต้องนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลง โดยต้องหาช่องว่างเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป

## 6.5 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

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

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



**ระดับที่ 3** แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ในเรื่องของขอบเขตของกิจกรรม ขอบเขตของภารกิจหรือขอบเขตของงานหลักที่องค์กรนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ ยกตัวอย่างเช่น มีวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ในเรื่องของการซื้อบริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากภายนอกขององค์กรภาครัฐนั้นถ้าเห็นว่างานใดไม่ใช่ภารกิจหลักของตน ก็จะใช้วิธีซื้อบริการหรือซื้อผลิตภัณฑ์จากภายนอก เพื่อจะได้ให้องค์กรนั้นได้ทุ่มเทกับผลการปฏิบัติงานในพันธกิจหลักของตน องค์กรภาครัฐโดยทั่วไปจึงควรเน้นที่ภารกิจหลักของตนเองเท่านั้น

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

ในส่วนตัวว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านใดบ้างนั้น ก็จะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้หรือไม่และจะมีความยั่งยืนมากน้อยแค่ไหน ก็จะขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้นยึดหลักผสมผสานระหว่างด้านต่าง ๆ ทั้งสามด้านหรือไม่ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงสามกลุ่มใหญ่ ๆ นั้นประกอบด้วย

### 1. การเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง มีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะการ

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

### 2. การเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบและกระบวนการ ซึ่งโดยส่วนมากสิ่งที่ต้องการจะ

เปลี่ยนหรือเป้าหมายที่ต้องการจะเปลี่ยนภายในองค์กรก็คือ เรื่องของการมีระบบการบริหารจัดการที่จะทำให้เน้นมาตรฐานและคุณภาพในการทำงานมากกว่าเดิม มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ยืดเยื้อลง และมีการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารงานบุคคลในเรื่องของค่าจ้าง ค่าตอบแทน การบริหารงานในเชิงที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมากขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการทำงานที่ตัดกิจกรรมที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการที่จะตอบสนองต่อประชาชน กิจกรรมใดที่ไม่มีส่วนกับการเพิ่มคุณค่าตรงนี้ก็ตัดออกไปในระบบกระบวนการทำงานใหม่

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

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ด้วย สำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขข้อปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม วัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องสนใจในเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการ คือ

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

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

ที่ทำให้กลายเป็นแรงกดดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่าย และในเวลาเดียวกัน พฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้เปลี่ยนแปลงไป หรือได้มีพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนปรากฏให้เห็น ก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีที่จะให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานดำเนินรอยตาม

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

#### 6.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

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

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

ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะใหม่ ๆ เป็นต้น

7) ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ตั้งเป้าหมายที่เรามั่นใจว่าจะทำได้ก่อน จากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8) ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคิดว่ามันเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรคที่เราต้องต่อต้าน และโอกาสนั้น ก็เป็นของเรา

9) การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การปฏิบัติ เพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งไปเร่งไปกดดัน มันก็จะช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวเลยก็เป็นได้

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

## ส่วนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

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

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

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

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

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

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

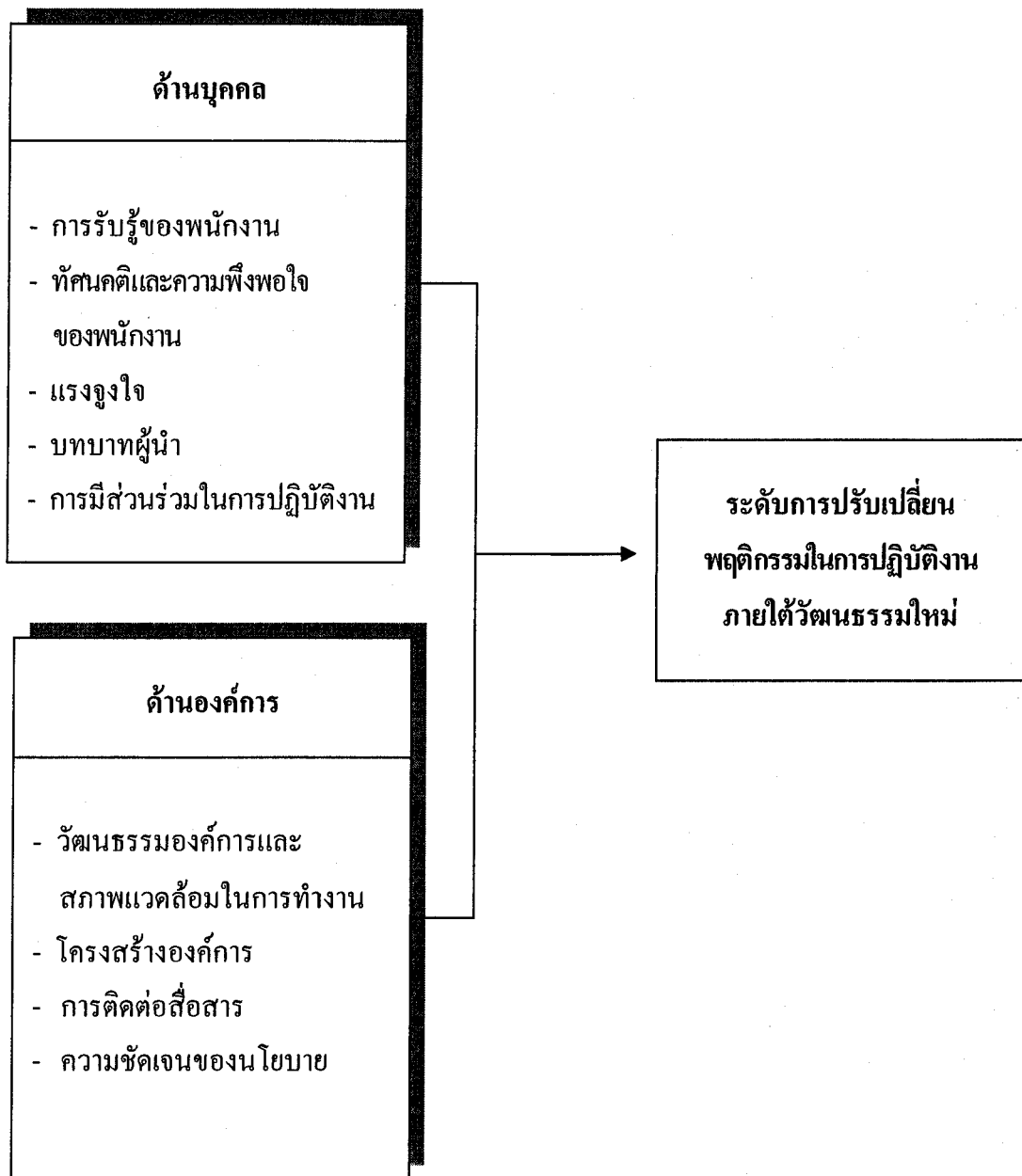
พิจิก พรหมแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมด้านงาน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

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

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.8

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



จากภาพดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

## 1. ตัวแปรด้านบุคคล ประกอบด้วย

### ตัวแปรที่ 1.1 การรับรู้ของพนักงาน

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

### ตัวแปรที่ 1.2 ทักษะคิดและความพึงพอใจ ของพนักงาน

#### ทักษะคิด

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

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ที่นักวิชาการได้อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทักษะคิดโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน

#### ความพึงพอใจ ของพนักงาน

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

### ตัวแปรที่ 1.3 แรงจูงใจ

มาจากแนวคิดและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการยอมรับนับถือ ความต้องการประสบความสำเร็จ

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

ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา เส้นใยการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพ ความมั่นคงในการทำงาน

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

#### ตัวแปรที่ 1.4 บทบาทผู้นำ

มาจากแนวคิดบทบาทผู้นำซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ ที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรดังนี้ บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกัน บทบาทเกี่ยวกับการจัดการกับข้อมูลข่าวสาร บทบาทเกี่ยวกับการเป็นผู้ตัดสินใจ

#### ตัวแปรที่ 1.5 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

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

## 2. ตัวแปรด้านองค์การ ประกอบด้วย

### ตัวแปรที่ 2.1 วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### วัฒนธรรมองค์การ

มาจากแนวคิดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความทันสมัยของข่าวสาร การให้บริการที่ดี ความสามัคคี และการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ การสร้างความพึงพอใจ ความโปร่งใสในการทำงาน ความเสมอภาคและเป็นธรรม

#### สภาพแวดล้อมในการทำงาน

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

### ตัวแปรที่ 2.2 โครงสร้างองค์การ

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

### ตัวแปรที่ 2.3 การติดต่อสื่อสาร

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

### ตัวแปรที่ 2.4 ความชัดเจนของนโยบาย

มาจากแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร นักวิชาการได้อธิบายว่า นโยบายคือหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ประกอบด้วย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ และเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่  
ขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้” มีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยที่ใช้เป็นแบบการวิจัยแบบไม่ทดลองโดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อประเมินการรับรู้และสำรวจพฤติกรรมของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยเน้นการวัดครั้งเดียว และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการ ใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิด

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้ จำนวน 1,060 คน ประกอบด้วย

- 1) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้
- 2) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดยะลา
- 3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดปัตตานี
- 4) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดนราธิวาส

- 5) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสงขลา
- 6) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสตูล
- 7) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพัทลุง

ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของพนักงานเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- พนักงานระดับสูง (ระดับ 8 - 10) ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนก
- พนักงานระดับกลาง (ระดับ 4 - 7) ประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก พนักงานช่าง พนักงานบัญชี พนักงานสารบรรณ วิศวกร นักบัญชี นักบริหารงานทั่วไป
- พนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 - 3) ประกอบด้วย พนักงานช่าง พนักงานบัญชี พนักงานสารบรรณ พนักงานขับรถ

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้ ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยการใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) ของยามานะ (Yamane, 1973) ด้วยค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95%

สูตร

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

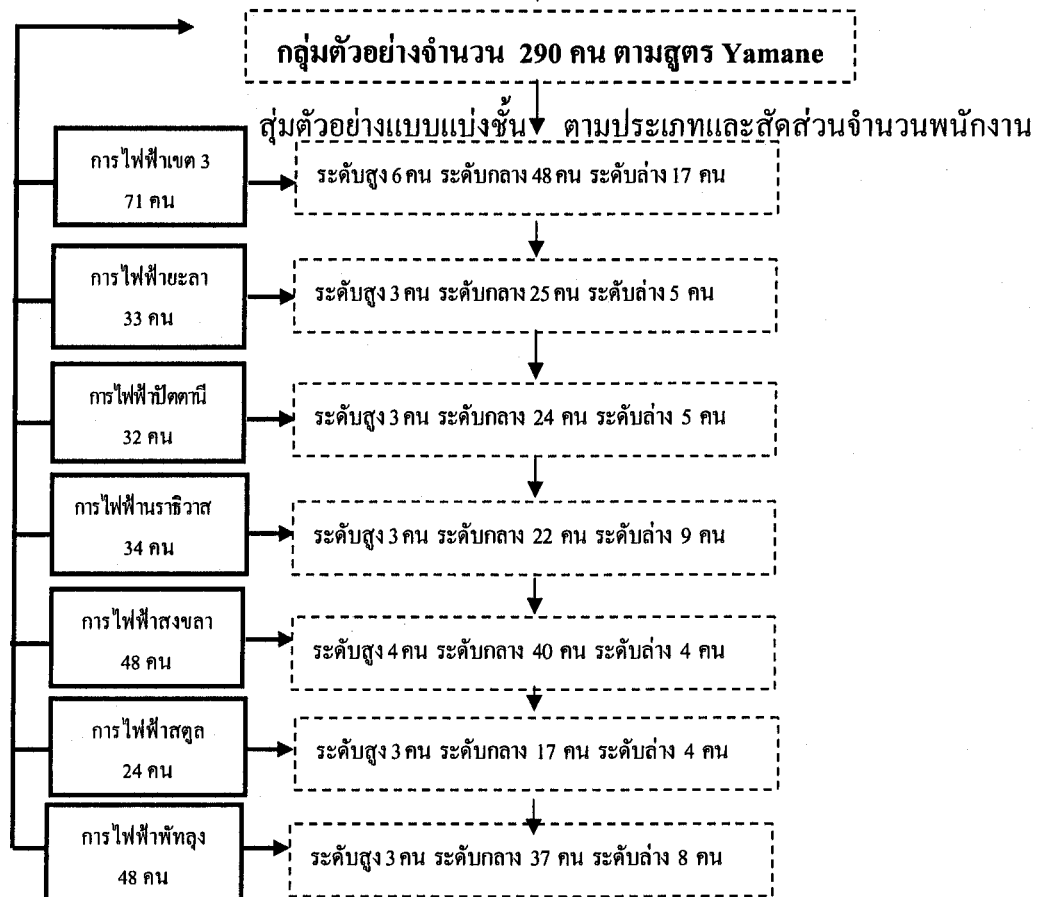
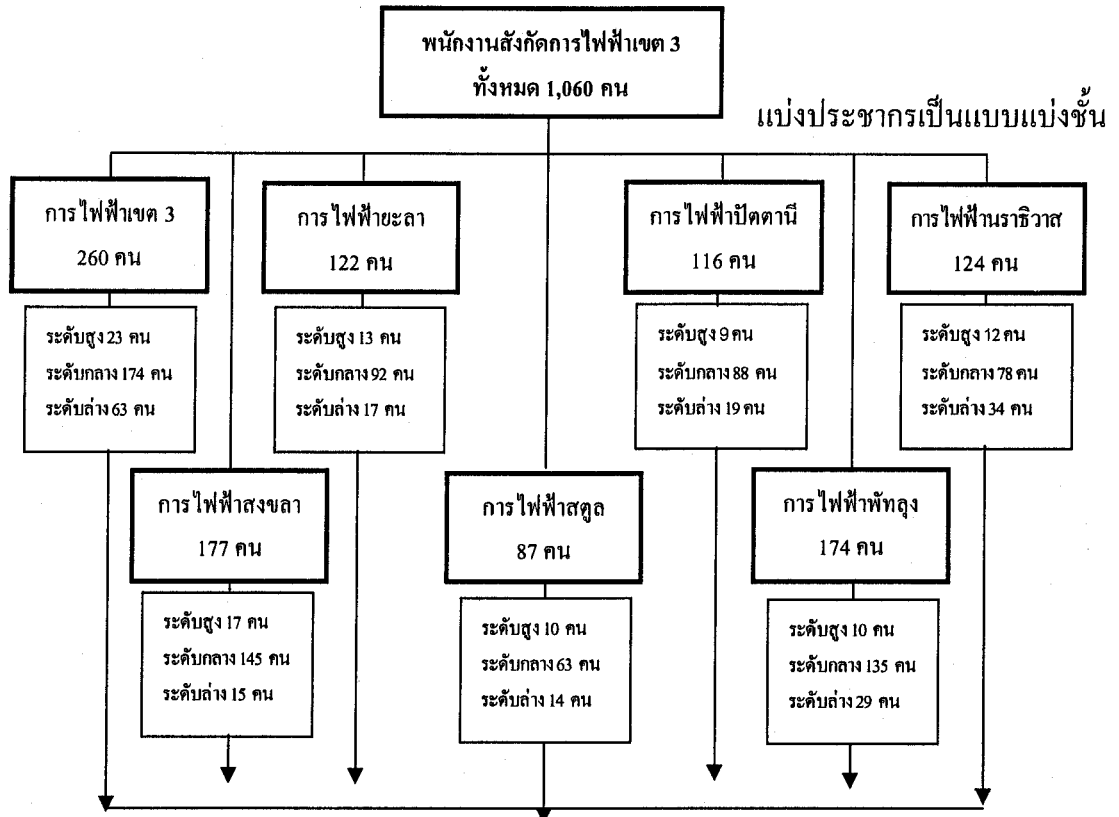
เมื่อแทนค่าสูตร โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละระดับ ปรากฏว่า จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน ดังแสดงผลในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามระดับ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	จำนวนประชากร				จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	รวม	ระดับ	ระดับ	ระดับ	รวม
	สูง	กลาง	ต่ำ		สูง	กลาง	ต่ำ	
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้	23	174	63	260	6	48	17	71
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดยะลา	13	92	17	122	3	25	5	33
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดปัตตานี	9	88	19	116	3	24	5	32
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดนราธิวาส	12	78	34	124	3	22	9	34
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสงขลา	17	145	15	177	4	40	4	48
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสตูล	10	63	14	87	3	17	4	24
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพัทลุง	10	135	29	174	3	37	8	48
<b>รวม</b>	<b>94</b>	<b>775</b>	<b>191</b>	<b>1,060</b>	<b>25</b>	<b>213</b>	<b>52</b>	<b>290</b>

ข้อมูล: แผนกบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ณ เดือน พฤศจิกายน 2549

2.2.1 วิธีการสุ่มตัวอย่าง สำหรับการศึกษานี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามประเภทของประชากร และกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนประชากรในแต่ละระดับ โดยใช้การสุ่มแบบง่าย ปรากฏผลดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



### 3. เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยการสำรวจหาระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 348 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 290 คน) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้คือ

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในการประเมินการรับรู้ของพนักงานในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ประกอบด้วย ทัศนคติและความพึงพอใจในงานของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย

ส่วนที่ 5 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ทั้งนี้ใน 5 ส่วนมีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระด้านบุคคล</b>		<b>ตอนที่ 2</b>
<b>ประกอบด้วย</b>		
1. การรับรู้ของพนักงาน	- ระดับการรับรู้ของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	ข้อที่ 1- 3
	- ระดับความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	ข้อที่ 4
	- ระดับการยอมรับของพนักงานในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่	ข้อที่ 5

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระด้านบุคคล</b>		
2. ทักษะและความพึงพอใจ ของพนักงาน	- ระดับความสำคัญของทัศนคติของ พนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่ใน การทำงาน	ตอนที่ 4 ข้อที่ 1
	- ระดับความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	ข้อที่ 2 - 3
	- ระดับความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	ข้อที่ 4 - 5
<b>ตัวแปรอิสระด้านบุคคล</b>		
3. แรงจูงใจ	- ระดับความสำคัญของการสร้าง แรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร	ข้อที่ 6
	- ระดับความเหมาะสมของการสร้าง แรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร	ข้อที่ 7
	- ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มี ต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ภายในองค์กร	ข้อที่ 8
4. บทบาทผู้นำ	- ระดับความรู้ความสามารถในการ บริหารงานของผู้นำภายในองค์กร	ข้อที่ 9
	- ระดับการให้ความสำคัญของผู้นำ ในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้	ข้อที่ 10
5. การมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน	- ระดับของการเปิดโอกาสให้ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน	ข้อที่ 11
	- ระดับของความร่วมมือในการ ทำงานเป็นทีม	ข้อที่ 12

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระด้านองค์การ</b>		<b>ตอนที่ 4</b>
<b>ประกอบด้วย</b>		
6. วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	- ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ - ระดับความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์การ - ระดับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	ข้อที่ 13 ข้อที่ 14 ข้อที่ 15 - 16
7. โครงสร้างองค์การ	- ระดับความเหมาะสมของการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ - ระดับความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ	ข้อที่ 17 ข้อที่ 18
8. การติดต่อสื่อสาร	- ระดับความถี่ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ - ระดับความเหมาะสมของรูปแบบและวิธีการสื่อสาร - ระดับความรู้ ความเข้าใจของพนักงานที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	ข้อที่ 19 ข้อที่ 20 ข้อที่ 21
9. ความชัดเจนของนโยบาย	- ระดับความสำคัญของความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน - ระดับความรู้ ความเข้าใจในนโยบายของพนักงาน	ข้อที่ 22 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรตาม ประกอบด้วย</b>		<b>ตอนที่ 3</b>
10. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานภายใต้ วัฒนธรรมใหม่	ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงาน ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>- ความทันสมัยของข่าวสาร</li> <li>- การให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม</li> <li>- ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่</li> <li>- การสร้างความพึงพอใจในการให้ บริการแก่ลูกค้า</li> <li>- ความโปร่งใสในการทำงาน</li> <li>- ความมีคุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า , ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน และความเป็นธรรม</li> </ul>	ข้อ 1 - 2 ข้อ 3 - 4 ข้อ 5 - 6 ข้อ 7 - 8 ข้อ 9 - 10 ข้อ 11 - 12 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 ข้อ 16

### 3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การจาก หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้
- 2) ขกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
- 3) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถาม หลังจากกร่างแบบสอบถามเสร็จแล้วจึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาด้านงานวิจัยปรับปรุง และตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น
- 4) นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

### 3.3 ขั้นตอนและวิธีการ

นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (pre-test) กับพนักงานที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด ต่อจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1951 อ้างใน วรรณคดี แสงประทีปทอง 2548: 143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น

$k$  คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม

$S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เพียงตรงและเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 ซึ่งประกอบด้วยจำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดให้การให้คะแนนระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถามส่วนที่ 2,3,4 เพื่อคำนวณ หาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใดผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในด้านการรับรู้ของพนักงาน ด้านพฤติกรรมและด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ปรากฏผลว่าค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามทั้งฉบับคือ .7678

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดและ ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่เป้าหมาย ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS/PC เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้นดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด

5.2 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อประเมินการรับรู้ของพนักงาน ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าในแต่ละระดับ

5.3 หาค่าเฉลี่ยของระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับตำแหน่ง ว่ามีความแตกต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)

5.4 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Regression) เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะทำการสรุปเรียบเรียงข้อมูลเพื่อนำเสนอในเชิงพรรณนา เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งสามารถสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	สถิติที่ใช้
1. เพื่อประเมินการรับรู้ของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ในการทำงาน	One - Way ANOVA การวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว
2. เพื่อสำรวจหาระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใน การปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	One - Way ANOVA การวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับ การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่	Regression การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

## 6. ระยะเวลาในการวิจัย

ดำเนินการระหว่างเดือนพฤษภาคม 2549 – เมษายน 2550



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญพร้อมตารางการแสดงผล ได้แก่

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง การไฟฟ้าที่สังกัด และรายได้ต่อเดือน

#### ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัย

2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงาน ภายใต้วัฒนธรรมใหม่

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

#### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของการไฟฟ้าในแต่ละระดับ

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

3.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย และตัวแปรตาม คือ ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอที่ได้จากการค้นพบ

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (จากแบบสอบถามปลายเปิด) แบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 4.1 ปัญหาและอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้  
ในการปฏิบัติงาน
- 4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคใน  
การนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้
- 4.3 ความคิดเห็นอื่น ๆ

## ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้

ในการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
เขต 3 ภาคใต้ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษารั้งนี้จำนวน 290 คน ที่นำมาอธิบายในส่วนนี้  
ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง การไฟฟ้าที่สังกัด  
และรายได้ต่อเดือน ดังนี้

#### 1.1.1 เพศ

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 68.6) ส่วนเพศหญิง (ร้อยละ 31.4)  
ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	199	68.6
หญิง	91	31.4
รวม	290	100

### 1.1.2 อายุ

ผลการศึกษาพบว่า อายุของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ในช่วงระหว่าง 41 - 50 ปี โดยในช่วงอายุ 21- 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 29 คน (ร้อยละ 10) ช่วงอายุ 31 - 40 ปี มี 65 คน (ร้อยละ 22.4) ช่วงอายุ 41 - 50 ปี มี 127 คน (ร้อยละ 43.8) และช่วงอายุ 51 - 60 ปี มี 69 คน (ร้อยละ 23.8) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
21 - 30 ปี	29	10.0
31 - 40 ปี	65	22.4
41 - 50 ปี	127	43.8
51 - 60 ปี	69	23.8
รวม	290	100

### 1.1.3 อายุงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีอายุงานมากที่สุดระหว่าง 11-20 ปี โดยในช่วงอายุงานระหว่าง 1 - 5 ปี มี 27 คน (ร้อยละ 9.4) ในช่วงอายุงานระหว่าง 6 - 10 ปี มี 11 คน (ร้อยละ 3.8) ในช่วงอายุงานระหว่าง 11 - 20 ปี มี 125 คน (ร้อยละ 43.4) ในช่วงอายุงานระหว่าง 21 - 30 ปี มี 111 คน (ร้อยละ 38.5) และในช่วงอายุงานที่มากกว่า 30 ปี มี 14 คน (ร้อยละ 4.9) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ปี	27	9.4
6 - 10 ปี	11	3.8
11 - 20 ปี	125	43.4
21 - 30 ปี	111	38.5
มากกว่า 30 ปี	14	4.9
รวม	288	100

MISSING CASE = 2

### 1.1.4 ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คนส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 162 คน (ร้อยละ 56.1) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 125 คน (ร้อยละ 43.3) และ มีผู้จบการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเพียง 2 คน (ร้อยละ 0.70) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	162	56.1
ปริญญาตรี	125	43.3
สูงกว่าปริญญาตรี	2	.7
รวม	289	100

MISSING CASE = 1

### 1.1.5 ระดับพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 4 - 7 จำนวน 213 คน (ร้อยละ 73.4) รองลงมา มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 1 - 3 จำนวน 53 คน (ร้อยละ 18.3) และมีตำแหน่งอยู่ในระดับ 8 - 10 จำนวน 24 ราย (ร้อยละ 8.3) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามระดับพนักงาน

ระดับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ 1 - 3	53	18.0
ระดับ 4 - 7	213	73.7
ระดับ 8 - 10	24	8.3
รวม	290	100

### 1.1.6 การไฟฟ้าที่สังกัด

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ จำนวน 71 คน (ร้อยละ 24.5) รองลงมาเป็นพนักงานของการไฟฟ้าจังหวัดสงขลาและการไฟฟ้าจังหวัดพัทลุงซึ่งมีจำนวนที่เท่ากัน 48 คน (ร้อยละ 16.6) นอกจากนั้นเป็นพนักงานของการไฟฟ้าจังหวัดนราธิวาสจำนวน 34 คน (ร้อยละ 11.7) พนักงานการไฟฟ้าจังหวัดยะลาจำนวน 33 คน (ร้อยละ 11.4) พนักงานของการไฟฟ้าจังหวัดปัตตานีจำนวน 32 คน (ร้อยละ 11) และการไฟฟ้าจังหวัดสตูลจำนวน 24 คน (ร้อยละ 8.3) ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามการไฟฟ้าที่สังกัด

การไฟฟ้าที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3	71	24.5
การไฟฟ้าจังหวัดยะลา	33	11.4
การไฟฟ้าจังหวัดปัตตานี	32	11.0
การไฟฟ้าจังหวัดนราธิวาส	34	11.7
การไฟฟ้าจังหวัดสงขลา	48	16.6
การไฟฟ้าจังหวัดพัทลุง	48	16.6
การไฟฟ้าจังหวัดสตูล	24	8.3
รวม	290	100

### 1.1.7 รายได้ต่อเดือน

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ส่วนมากมีระดับรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 - 25,000 บาท คือมีจำนวน 118 คน (ร้อยละ 40.7) มีระดับรายได้ที่ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.8) นอกจากนั้น มีระดับรายได้ระหว่าง 25,001 - 40,000 บาท จำนวน 111 คน (ร้อยละ 38.3) ระดับรายได้ระหว่าง 40,001 - 55,000 บาท มีจำนวน 35 คน ส่วนที่มีรายได้มากกว่า 55,000 บาท ขึ้นไปมีจำนวน 18 คน (ร้อยละ 6.2) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	2.8
10,001 - 25,000 บาท	118	40.7
25,001 - 40,000 บาท	111	38.3
40,001 - 55,000 บาท	35	12.1
มากกว่า 55,000 บาท	18	6.2
รวม	290	100



## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์การ : ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้” ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลตามประเด็นปัญหาการวิจัยออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่
2. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ
3. ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

### 2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

จากการศึกษา ดังปรากฏผลในตารางที่ 4.8 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ มีระดับการรับรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในด้านความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานพนักงานมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.10 รองลงมา ในด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การจากจากเสียงตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดติดประกาศ รายงานการประชุมและเว็บไซต์ของ กฟภ. เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานพนักงานมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.01 ส่วนด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การจากผู้บริหาร พนักงานมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.99 ด้านการรับรู้ในด้านการเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานพนักงานมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.98 และในการปฏิบัติหน้าที่ตามวัฒนธรรมใหม่ในภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.83

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงาน  
ภายใต้วัฒนธรรมใหม่

ข้อที่	การรับรู้	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
1	พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ภายในองค์กรจากผู้บริหารเกี่ยวกับ วัฒนธรรมใหม่	290	2.99	.756	ปานกลาง
2	พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ภายในองค์กรจากเสียงตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดติดประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์ของ กฟภ. เกี่ยวกับ วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	290	3.01	.776	ปานกลาง
3	ความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ที่ กฟภ. ประกาศใช้	289	3.10	.804	ปานกลาง
4	ความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ของพนักงาน	290	2.98	.785	ปานกลาง
5	การปฏิบัติหน้าที่ตามวัฒนธรรมใหม่ในภาพรวม ของพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้	290	2.83	.750	ปานกลาง
รวม		289	2.98	.556	ปานกลาง

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

การศึกษาพฤติกรรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ได้แบ่งการศึกษออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความทันสมัยข่าวสาร ด้านบริการที่ดี ด้านความสามัคคี ด้านความรับผิดชอบ ด้านการสร้างควมพึงพอใจ ด้านความโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งปรากฏผลการศึกษาดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

ข้อที่	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นด้าน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
<b>ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>					
1	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน	290	2.94	.742	ปานกลาง
2	การสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ของพนักงาน	290	2.95	.796	ปานกลาง
<b>ด้านความทันสมัยข่าวสาร</b>					
3	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ขององค์กร	290	3.14	.786	ปานกลาง
4	ความถี่ของการได้รับข่าวสารที่ทันสมัย ของพนักงาน	290	2.97	.797	ปานกลาง
<b>ด้านบริการที่ดี</b>					
5	พนักงานได้ให้บริการที่รวดเร็วและมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า	290	3.28	.745	ปานกลาง
6	พนักงานของการไฟฟ้าฯ ในภาพรวม มีการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น	290	3.23	.735	ปานกลาง
<b>ด้านความสามัคคี</b>					
7	ความสามัคคีของพนักงาน ภายในองค์กร	290	2.99	.785	ปานกลาง
8	การทำงานเป็นทีมของพนักงาน	288	3.04	.808	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ (ต่อ)

ข้อที่	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็นด้าน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
<b>ด้านความรับผิดชอบ</b>					
9	การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในภาพรวมของพนักงาน	290	3.18	.719	ปานกลาง
10	การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่องานที่ได้ รับมอบหมายโดยภาพรวมของพนักงาน	290	3.18	.706	ปานกลาง
<b>ด้านการสร้างความพึงพอใจ</b>					
11	การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น กับลูกค้าโดยภาพรวมของพนักงาน	290	3.32	.683	ปานกลาง
12	การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับ เพื่อนร่วมงานโดยภาพรวมของพนักงาน	289	3.24	.690	ปานกลาง
<b>ด้านความโปร่งใสและมีคุณธรรม</b>					
13	ความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของ ระบบการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร	290	3.27	.783	ปานกลาง
14	ความกระตือรือร้น และความจริงใจ ในการให้บริการของพนักงาน	290	3.15	.792	ปานกลาง
15	การนำหลักคุณธรรมมายึดถือปฏิบัติ ในการบริหารงานบุคคล	290	3.05	.747	ปานกลาง
16	การนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ ในการบริหารงานของ กฟผ.	290	3.07	.782	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>287</b>	<b>3.12</b>	<b>.557</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ มีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานแต่ละระดับ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการสร้างควมพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าโดยภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.32 ด้านการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้าของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางคือ มีค่าเฉลี่ย = 3.28 ในด้านความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.27 ด้านการสร้างควมพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.24 ด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าในภาพรวมเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.23 ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของพนักงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.18 และพนักงานมีจิตสำนึกต่องานที่ได้รับมอบหมายโดยภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.18 และด้านความกระตือรือร้นและความจริงใจในการให้บริการของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 3.15 ด้านความทันสมัยของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.14 ด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของ กฟภ. อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.07 ด้านการนำหลักคุณธรรมมายึดถือปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.05 ส่วนในด้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.04 ด้านความสามัคคีของพนักงานภายในองค์กรมีเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.99 และพบว่าความถี่ของการได้รับข่าวสารที่ทันสมัยของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.97 ในด้านการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.95 และพนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 2.94

### 2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

การศึกษาในส่วนนี้จะแสดงการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ โดยตัวแปรอิสระประกอบด้วย ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย และตัวแปรตามคือระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ซึ่งปรากฏผลการศึกษาดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน</b>					
1	การส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน	290	3.61	.791	มาก
2	การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จให้แก่ กฟภ.	290	3.63	.770	มาก
3	การประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จของ กฟภ.	290	3.51	.722	มาก
4	การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของ กฟภ. จะมีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จของ กฟภ.	290	3.60	.827	มาก
5	เงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทนมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่	290	3.57	.817	มาก
<b>รวม</b>		<b>290</b>	<b>3.58</b>	<b>.655</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่ามีปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากคือมีค่าเฉลี่ย = 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในด้านทัศนคติของพนักงานในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ พนักงานมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จให้แก่ กฟภ. อยู่ในระดับมากคือ มีค่าเฉลี่ย = 3.63 และการส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ อยู่ในระดับมากคือ มีค่าเฉลี่ย = 3.61 นอกจากนี้การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรของ กฟภ. จะมีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ อยู่ในระดับมากคือมีค่าเฉลี่ย = 3.60 ส่วนเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทนมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 3.57 และการประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จให้แก่ กฟภ. และมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่อยู่ในระดับมากคือ มีค่าเฉลี่ย = 3.51

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านแรงจูงใจ</b>					
6	การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและ องค์การ	290	3.63	.801	มาก
7	การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	289	3.69	.781	มาก
8	การกำหนดให้มีรางวัลบุคคลคุณภาพประจำปี ของ กฟภ.	287	3.27	.898	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>287</b>	<b>3.56</b>	<b>.693</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากคือมีค่าเฉลี่ย = 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.69 นอกจากนี้ การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและองค์การก็เป็นแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมากเช่นกัน คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.63 และการกำหนดให้มีรางวัลบุคคลคุณภาพประจำปีของ กฟภ. จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.27



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบทบาทผู้นำกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านบทบาทผู้นำ</b>					
9	ความสามารถในการบริหารงานของ ผู้บังคับบัญชา	290	3.68	.851	มาก
10	การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อ การนำวัฒนธรรมมาใช้	290	3.52	.849	มาก
<b>รวม</b>		<b>290</b>	<b>3.55</b>	<b>.784</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ มีความเห็นว่าปัจจัยด้านบทบาทผู้นำมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากคือมีค่าเฉลี่ย = 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.68 ส่วนการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.52

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับ  
การมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน</b>					
11	การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ	290	3.59	.841	มาก
12	การสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงาน เป็นทีม	290	3.68	.864	มาก
<b>รวม</b>		<b>290</b>	<b>3.63</b>	<b>.792</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่  
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการ  
ทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย = 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมี  
ความเห็นว่าการสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับ  
วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.68 สำหรับการส่งเสริมให้  
บุคลากรเข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการจะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับ  
วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.59

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อม</b>					
13	การประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของ กฟภ.	289	3.48	.764	มาก
14	ความชัดเจนและเหมาะสมของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน	290	3.43	.737	มาก
15	การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	290	3.76	.878	มาก
16	การมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอ	290	3.71	.895	มาก
<b>รวม</b>		<b>288</b>	<b>3.60</b>	<b>.686</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย = 3.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความเห็นว่าการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.76 ส่วนการมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.71 นอกจากนี้การประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของ กฟภ. มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.48 และความชัดเจนและเหมาะสมของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.43

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านโครงสร้างองค์การ</b>					
17	การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	290	3.59	.811	มาก
18	การแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสม	290	3.65	.769	มาก
<b>รวม</b>		<b>288</b>	<b>3.61</b>	<b>.722</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย = 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าการแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.65 และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.59

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารกับการมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
19	การที่องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	290	3.58	.777	มาก
20	การที่องค์กรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ ด้วยรูปแบบที่ทันสมัยและเหมาะสม	290	3.55	.758	มาก
21	การให้ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนแก่บุคลากร เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่	290	3.61	.778	มาก
<b>รวม</b>		<b>289</b>	<b>3.58</b>	<b>.699</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย = 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าการให้ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนแก่บุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่จะมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.61 นอกจากนี้ การที่องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.58 และการที่องค์กรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ด้วยรูปแบบที่ทันสมัยและเหมาะสมมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.55

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายกับการ  
มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน

ข้อที่	ปัจจัย	N	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
<b>ด้านความชัดเจนของนโยบาย</b>					
22	การกำหนดนโยบายและแนวทาง การปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ที่ชัดเจน	290	3.60	.757	มาก
23	การที่บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่	290	3.66	.779	มาก
<b>รวม</b>		<b>289</b>	<b>3.63</b>	<b>.707</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่าพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบายมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย = 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าการที่บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.66 นอกจากนี้การกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ที่ชัดเจนมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย = 3.60

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษิตตามสมมติฐาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 1) ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของการไฟฟ้าในแต่ละระดับ
- 2) ผลการวิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ
- 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระประกอบด้วย ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย และตัวแปรตาม คือ ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของการไฟฟ้าในแต่ละระดับ

สมมติฐาน $H_0$

(ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานในแต่ละระดับที่มีต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มีระดับการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน)

สมมติฐาน $H_1$

(ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานในแต่ละระดับที่มีต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มีระดับการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 ระดับ)

จากผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานของแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มีความแตกต่างในแต่ละระดับ ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ของความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) มีระดับนัยสำคัญน้อยกว่า .01 ( $p = .008^*$ ,  $df = 2$ ,  $F = 4.859$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตาม  
ระดับพนักงาน

การรับรู้ของพนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	df.	F-values	p.
1. การรับรู้ข่าวสารจากผู้บริหาร						
- ระดับ 1 - 3	52	2.69	.673	2	6.404	.002**
- ระดับ 4 - 7	213	3.02	.749			
- ระดับ 8 - 10	24	3.29	.806			
2. การรับรู้ข่าวสารจากเสียงตามสาย วารสารแผ่นพับ บอร์ดติด ประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์						
- ระดับ 1 - 3	52	2.79	.800	2	3.879	.022*
- ระดับ 4 - 7	213	3.03	.767			
- ระดับ 8 - 10	24	3.29	.690			
3. ความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่						
- ระดับ 1-3	52	2.88	.878	2	4.365	.014*
- ระดับ 4-7	212	3.11	.758			
- ระดับ 8-10	24	3.46	.932			
4. ความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่						
- ระดับ 1-3	52	2.75	.837	2	4.270	.015*
- ระดับ 4-7	213	3.00	.730			
- ระดับ 8-10	24	3.29	.999			
5. การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่						
- ระดับ 1-3	52	2.81	.715	2	3.552	.030*
- ระดับ 4-7	213	2.88	.765			
- ระดับ 8-10	24	2.46	.588			



ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามระดับพนักงาน (ต่อ)

การรับรู้ของพนักงาน	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	df.	F-values	p.
6. รวมการรับรู้						
- ระดับ 1 - 3	52	2.78	.597	2	4.859	.008**
- ระดับ 4 - 7	212	3.00	.532			
- ระดับ 8 - 10	24	3.15	.586			

\* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 \*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

เมื่อนำมาวิเคราะห์ post-hoc ต่อไป เพื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้วพบว่า มีความแตกต่างกันใน 3 กลุ่มได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 4-7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 4-7 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .2248 (2) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .3737 (3) การรับรู้ของพนักงานระดับ 4-7 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 4-7 เท่ากับ .1489 รายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
		2.7846	3.0094	3.1583
ระดับ 1 - 3	2.7846	-	.2248*	.3737*
ระดับ 4 - 7	3.0094		-	.1489*
ระดับ 8 - 10	3.1583			-

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานจากผู้บริหารในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe มีความแตกต่างกันใน 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 4-7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 4-7 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .33 (2) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .60 รายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานจากผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
		2.69	3.02	3.29
ระดับ 1 - 3	2.69	-	.33*	.60*
ระดับ 4 - 7	3.02		-	.27
ระดับ 8 - 10	3.29			-

และพบว่า ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานจากเสียงตามสายและอื่น ๆ ในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe มีความแตกต่างกันใน 1 กลุ่ม ได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .50 ดังรายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานจากเสียงตามสาย  
และอื่น ๆ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
		2.79	3.03	3.29
ระดับ 1 - 3	2.79	-	.24	.50*
ระดับ 4 - 7	3.03		-	.26
ระดับ 8 - 10	3.29			-

จากการศึกษาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานด้านความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันใน 1 กลุ่มได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .57 ดังรายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานด้านความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
			2.88	3.11
ระดับ 1 - 3	2.88	-	.23	.57*
ระดับ 4 - 7	3.11		-	.35
ระดับ 8 - 10	3.46			-

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันใน 1 กลุ่มได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 1-3 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 1-3 เท่ากับ .54 ดังรายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
			2.75	3.00
ระดับ 1 - 3	2.75	-	.25	.54*
ระดับ 4 - 7	3.00		-	.30
ระดับ 8 - 10	3.29			-

และ เมื่อพิจารณาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานในด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ในแต่ละกลุ่มของระดับพนักงาน โดยใช้วิธีของ Scheffe แล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันใน 1 กลุ่มได้แก่ (1) การรับรู้ของพนักงานระดับ 4-7 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้แตกต่างจากพนักงานระดับ 8-10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยพนักงานระดับ 8-10 มีค่าเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าพนักงานระดับ 4-7 เท่ากับ .42 ดังรายละเอียดปรากฏข้อมูล ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ของพนักงานในด้านการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ จำแนกตามระดับเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ 1 - 3	ระดับ 4 - 7	ระดับ 8 - 10
		2.81	2.88	2.46
ระดับ 1 - 3	2.81	-	.07	.35
ระดับ 4 - 7	2.88		-	.42*
ระดับ 8 - 10	2.46			-

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้ วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

สมมติฐาน  $H_0$

(ค่าเฉลี่ยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับที่มีต่อการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานมีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน)

สมมติฐาน  $H_1$

(ค่าเฉลี่ยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับที่มีต่อการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานมีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แตกต่างอย่างน้อย 1 ระดับ)

จากผลการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานของแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานมีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ของความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One Way Analysis of Variance) มีระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ( $P = .376$ ,  $df = 2$ ,  $F = .982$ ) ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน จำแนกตามระดับ

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	df.	F-values	p.
<b>1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	3.01	.810	2	2.249	.107
- ระดับ 4 - 7	213	2.96	.690			
- ระดับ 8 - 10	24	2.66	.545			
<b>2. ด้านความทันสมัยข่าวสาร</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	2.96	.609	2	.514	.598
- ระดับ 4 - 7	213	3.07	.764			
- ระดับ 8 - 10	24	3.10	.765			

ตารางที่ 4.25 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ  
พนักงานจำแนกตามระดับ (ต่อ)

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	จำนวน	$\bar{X}$	S.D.	df.	F-values	p.
<b>3. ด้านการให้บริการที่ดี</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	3.17	.713	2	1.019	.362
- ระดับ 4 - 7	213	3.26	.696			
- ระดับ 8 - 10	24	3.41	.619			
<b>4. ด้านความสามัคคี</b>						
- ระดับ 1 - 3	51	2.95	.867	2	.544	.581
- ระดับ 4 - 7	212	3.01	.739			
- ระดับ 8 - 10	24	3.14	.616			
<b>5. ด้านความรับผิดชอบ</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	3.00	.727	2	2.872	.058
- ระดับ 4 - 7	213	3.19	.661			
- ระดับ 8 - 10	24	3.35	.429			
<b>6. ด้านการสร้างความพึงพอใจ</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	3.25	.606	2	1.063	.347
- ระดับ 4 - 7	212	3.26	.653			
- ระดับ 8 - 10	24	3.45	.487			
<b>7. ด้านความโปร่งใสและมีคุณธรรม</b>						
- ระดับ 1 - 3	52	2.96	.724	2	2.656	.072
- ระดับ 4 - 7	213	3.15	.665			
- ระดับ 8 - 10	24	3.31	.484			
<b>8. รวมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของพนักงานทุกด้าน</b>						
- ระดับ 1 - 3	51	3.03	.575	2	.982	.376
- ระดับ 4 - 7	211	3.13	.563			
- ระดับ 8 - 10	24	3.20	.430			

\* นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 \*\*นัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

3.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระที่ ประกอบด้วย ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย และตัวแปรตามคือ ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ โดยนำมากำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐาน  $H_0$

(ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบายเป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน)

สมมติฐาน  $H_1$

(ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบายเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน)

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ปรากฏผลการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน (N = 290)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)	
	1	2
ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน	.550	.376
แรงจูงใจ		.239
Constant	1.435	1.282
R	.550	.574
R <sup>2</sup>	.303	.329
R <sup>2</sup> Change	.303	.026
Std. Error of the Estimate	.46242	.45437
F	119.848	67.493
Sig. (P)	.000	.000

\*P < .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 30.3 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .303, P = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ แรงจูงใจ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 2.6 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .026, P = .000$ ) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ได้ร้อยละ 32.9 มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .329, P = .000$ ) ขณะที่ตัวแปรที่ไม่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานได้ คือ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร และความชัดเจนของนโยบาย



เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ได้จากมากไปหาน้อย เรียงตามลำดับได้ดังนี้ (1) ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน ( $Beta = .376, P < .05$ ) และ (2) แรงจูงใจ ( $Beta = .239, P < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว คือ ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน และแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ หากพนักงานมีทักษะคิดที่ดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนมีแรงจูงใจที่ดีก็จะทำให้พนักงานมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

#### ตอนที่ 4 ข้อสรุปที่ได้จากการค้นพบ

ผลการศึกษาคำถามปลายเปิดของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ พบว่าในภาพรวมมีปัญหาและอุปสรรค หรือข้อจำกัด ตลอดจนข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น ดังนี้

##### 4.1 ปัญหาและอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมพนักงานได้เสนอปัญหาและอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 14 ประเด็น ดังรายละเอียดตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ค่อนข้างน้อย	3	3.75
2. พนักงานไม่ทุ่มเทการปฏิบัติงาน	3	3.75
3. ผู้บริหารขาดความจริงจังในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้	6	7.50
4. เครื่องมือ เครื่องใช้ไม่ทันสมัย	5	6.25
5. พนักงานไม่ให้ความสำคัญ และไม่ให้ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่	8	10.00

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนและร้อยละของปัญหาและอุปสรรคหรือข้อจำกัดของการนำ  
วัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
6. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่	20	25.00
7. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างเข้าใจในการ ปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่มีน้อย ไม่สม่ำเสมอและไม่ทั่วถึง	18	22.50
8. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ไม่เพียงพอแก่การ ใช้งาน	3	3.75
9. พนักงานไม่ยอมปรับตัว และไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	6	7.50
10. อัตรากำลังในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	1	1.25
11. พนักงานยังไม่มีความพร้อมที่จะนำวัฒนธรรม ใหม่มาใช้ในการทำงาน	2	2.50
12. ผู้บริหารไม่ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ แก่พนักงาน	1	1.25
13. พนักงานขาดความกระตือรือร้นและยึดติดกับ การปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ	3	3.75
14. การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ยังไม่ แพร่หลายในระดับผู้ปฏิบัติ	1	1.25
<b>รวม</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคหรือ  
ข้อจำกัดของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากพนักงาน  
ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ (ร้อยละ 25) รองลงมาเกิดจาก  
การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างเข้าใจในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่มีน้อย ไม่สม่ำเสมอและ  
ไม่ทั่วถึง (ร้อยละ 22.50) และเกิดจากการที่พนักงานไม่ให้ความสำคัญ และไม่ให้ความร่วมมือใน  
การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ (ร้อยละ 10)

#### 4.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้

จากการศึกษาพบว่าพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความสำเร็จของการนำ  
วัฒนธรรมใหม่มาใช้ใน 23 ประเด็น ดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการนำ  
วัฒนธรรมใหม่มาใช้

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรจัดอบรมหรือประชุมชี้แจงให้มีความรู้ ความ เข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานอย่างทั่วถึง และ สม่ำเสมอ	22	25.88
2. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ดีในการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	2	2.35
3. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ	2	2.35
4. ผู้บริหารควรมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	7	8.23
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มและให้ความรู้แก่พนักงาน	7	8.23
6. ควรจัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและ เพียงพอต่อการใช้งาน	2	2.35
7. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการนำวัฒนธรรม ใหม่มาใช้	2	2.35
8. ควรมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี	1	1.18
9. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่พนักงาน ให้มากกว่านี้	7	8.23
10. ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น	1	1.18
11. บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถ	1	1.18
12. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความ สามัคคี	4	4.71
13. พนักงานควรมีจิตสำนึกที่ดีและรับผิดชอบต่องาน	3	3.53

ตารางที่ 4.28 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการนำ  
วัฒนธรรมใหม่มาใช้ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
14. ควรมีระบบการติดตามผลอย่างจริงจัง	2	2.35
15. ควรสร้างวินัย กำหนดคคตึกาและบทลงโทษอย่าง จริงจัง	1	1.18
16. ควรจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	1	1.18
17. ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ในการ สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานอย่างจริงจัง	2	2.35
18. ในการประชุมทุกครั้งควรมีการสอดแทรกเรื่อง วัฒนธรรมใหม่	1	1.18
19. ควรสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อให้มี ใจรักองค์กร	9	10.59
20. ควรมีการสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจแก่ พนักงานให้มากขึ้น	3	3.53
21. ควรมีการกำหนดนโยบายและหน้าที่ให้ชัดเจน	3	3.53
22. ไม่ควรกำหนดวัฒนธรรมใหม่ไว้หลายประการ	1	1.18
23. ผู้บริหารและพนักงานต้องสร้างความเข้าใจ ร่วมกันให้เป็นหนึ่งเดียว	1	1.18
<b>รวม</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จของ  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ โดยมีความเห็นว่า ควรจัดฝึกอบรมหรือ  
ประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ (ร้อยละ 25.88)  
รองลงมา ควรสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อให้มีใจรักองค์กร (ร้อยละ 10.59) นอกจากนี้ยังมี  
ความเห็นว่าคุณบริหารควรมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน รวมทั้งควรเป็นผู้ริเริ่มและให้ความรู้แก่  
พนักงาน (ร้อยละ 8.23) และควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่พนักงานให้มากกว่านี้  
(ร้อยละ 8.23) ตามลำดับ

### 4.3 ความคิดเห็นอื่น ๆ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมใน 6 ประเด็น ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ข้อคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้

ความคิดเห็นอื่น ๆ	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรทำความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงาน ภายใต้วัฒนธรรมใหม่กับผู้ที่จะนำมาขยายผลก่อน เพื่อจะได้ไม่ให้เกิดผลในทางลบ	1	10
2. ควรจัดให้พนักงานไปดูงานในหน่วยงานที่ ประสบผลสำเร็จในการนำวัฒนธรรมใหม่มา ใช้งาน	1	10
3. ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องต่าง ๆ ได้ อย่างรวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม	3	30
4. ควรจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ควบคู่กับ การพัฒนาองค์การ	2	20
5. ผู้นำควรให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่าง อย่างแท้จริง	2	20
6. การกระจายอำนาจในการบริหารงานเพื่อให้มี เอกภาพในการสั่งการ และการบริหารงานที่ คล่องตัวรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	1	10
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.29 พนักงานมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม คือ ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม (ร้อยละ 30) รองลงมา ควรจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ควบคู่กับการพัฒนาองค์การ (ร้อยละ 20) นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าผู้นำควรให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างอย่างแท้จริง (ร้อยละ 20)

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

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

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง

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

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

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รวบรวมแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจาก การไฟฟ้าในพื้นที่เป้าหมายที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง ซึ่งสามารถเก็บได้ครบ 290 คนคิดเป็นร้อยละ 100

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และนำเสนอข้อมูลทางสถิติ ได้แก่

1) ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2) วิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า .01 พร้อมเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้ของพนักงานในภาพรวม ด้วยวิธีของ Scheffe

3) วิเคราะห์ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานแต่ละระดับในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Anova) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญมากกว่า .05

4) วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) ผลการศึกษาวิจัยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้

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

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

## 2. การรับรู้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

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

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

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

## 3. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

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



ในการทำงานพบว่ามึระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ในการศึกษาครั้งนี้มีปัจจัยที่ประกอบด้วย ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ บทบาทผู้นำ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความชัดเจนของนโยบาย เมื่อทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยในแต่ละด้านพบว่า

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

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

## 2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลเรื่อง "การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้" ผู้ศึกษาขอเสนอผลการอภิปรายจากการศึกษา 3 ประเด็นดังนี้

### 1. ระดับการรับรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

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

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

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

- 3) การรับรู้ของพนักงานด้านความชัดเจนของวัฒนธรรมใหม่ พบว่าพนักงานระดับ 1 – 3 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10
- 4) การรับรู้ของพนักงานด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ พบว่าพนักงานระดับ 1 – 3 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10
- 5) การรับรู้ของพนักงานด้านปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน พบว่าพนักงานระดับ 4 – 7 มีการรับรู้ต่ำกว่าพนักงานระดับ 8 – 10

เป็นที่น่าสังเกตว่า การรับรู้ของพนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 – 3) ในด้านความชัดเจนของวัฒนธรรม และด้านความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่พบว่าพนักงานระดับล่างมีการรับรู้ที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) และพนักงานระดับกลาง (ระดับ 4 – 7) มีการรับรู้และปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมใหม่ในระดับที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่าเหตุผลสำคัญมาจากทัศนคติในปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งวิทยา วิทย์อุคม (2547: 98) ได้อธิบายว่าทัศนคติของเรานั้นมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำและการแปลความหมายของข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอานาจ ธีระวณิช (2547: 503) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้ของบุคคลนอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์แล้ว ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ค่านิยม ทัศนคติและอารมณ์อีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิจิก พรหมแก้ว (2547) ที่พบว่า ทัศนคติที่มีต่องานของพนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่พนักงานระดับล่าง (ระดับ 1 – 3) มีการรับรู้ที่ต่ำกว่าพนักงานระดับสูง (ระดับ 8 – 10) และพนักงานระดับกลาง (ระดับ 4 – 7) อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานระดับล่าง ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ หรือ ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การนั่นเอง ซึ่งต่างจากพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับกลางที่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมชี้แจงและรับทราบนโยบายของ กฟภ. อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมากกว่าพนักงานระดับล่างซึ่งอยู่ในระดับผู้ปฏิบัติ

## 2. ระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานในแต่ละระดับ

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

นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละระดับต่อการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ มีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่ การที่พนักงานมีระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่แตกต่างกันนั้น อาจเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจและความชัดเจนในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะขาดความเป็นรูปธรรมในการนำวัฒนธรรมใหม่มาสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานในแต่ละระดับจึงไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่ เพื่อให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานได้ในระดับที่มากจนถึงมากที่สุดนั้น องค์กรควรเสริมแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี เดวิด (2546: 228) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน และพัฒนาทางด้านความรู้ ความชำนาญงาน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจของ Elton Mayo และคณะที่กล่าวว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (กันตยา เพิ่มผล 2543: 130 – 131) นอกจากนี้ เฮนรี เดวิด (2546: 228) ได้อธิบายความพึงพอใจว่ หมายถึงระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบ ต่องาน ทั้งนี้ ทำให้เห็นได้ว่าผลสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ เมานูซ ซอหะซัน (2547) ที่พบว่าทัศนคติและความรู้สึกมีผลต่อการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงาน

ประเด็นที่น่าสนใจที่จะอภิปรายต่อไปคือ การเสริมแรงจิตใจทางบวกตามแนวคิดทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ที่กล่าวไว้ว่า การเสริมแรงจิตใจทางบวกเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในทางบวกแก่บุคคลนั้น (เสนาะ ดิยาวี 2546: 222) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชงชัย สันติวงษ์ (2533: 106-107) ที่ได้อธิบายว่ารางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน เช่น เงินเดือน และการเลื่อนขั้น จะมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารพฤติกรรมองค์กร ดังนั้น หากองค์กรนำวิธีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานมาใช้ประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร โดยการใช้แรงจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่

ผลการศึกษาจากตารางที่ 4.26 พบว่าปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยด้านแรงจูงใจ ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานได้ร้อยละ 30.3 รองลงมาพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงานได้ร้อยละ 2.6 ทั้งนี้หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีความพึงพอใจในงาน และองค์กรมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการ และจะส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทญูตม (2547: 77) ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานของพนักงานภายในองค์กรทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานและเกิดความรู้สึกที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวันูช ซอหะซัน (2547) ที่พบว่าความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและความรู้สึกเป็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับระดับการปรับตัวของพนักงาน นอกจากนี้ตามแนวคิดของ Porter และ Lawler ได้กล่าวว่าการปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งมีตัวแปรอีกมากที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมถึงแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน (กันยา เพิ่มผล 2543: 130-131) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของวิเชียร วิทญูตม (2547: 145) ที่อธิบายว่า กุญแจสำคัญที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดคือ การจูงใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้น ปลุกเร้าให้พนักงานในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

สำหรับปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่าในปัจจัยด้านบทบาทผู้นำ ตามแนวคิดของบรยองค์ โดจินดา

(2543: 362-364) ที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทฐานะเป็นตัวกลางรับรู้และถ่ายทอดข่าวสารจากภายนอกมาสู่ภายในองค์กร หรือในฐานะเป็นคนดูแลควบคุมการทำงานของลูกน้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีบทบาทหน้าที่หลายประการดังที่กล่าวมาแล้ว แต่บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดในการทำให้พนักงานมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างที้องค์การต้องการ คือการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้มีการปรับตัวและปฏิบัติตามผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 4.28) ที้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้นำทีดีและให้ความสำคัญต่อการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ และสอดคล้องกับแนวคิดของยุคา รักไทย (2546 : 74-76) ทีได้อธิบายว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงทีมีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูงและจะต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือการกระทำทีให้พนักงานได้รับรู้ ดังนั้น จากการศึกษาในครั้งนีทีพบว่าปัจจัยด้านบทบาทผู้นำไม่ส่งผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่นั้น ผู้ศึกษา มีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญเกิดจากปัญหาในด้านบทบาทการบริหารของบริหารทีต้องทำการปรับปรุงทั่วย้องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกลุ่มตัวอย่างทีแสดงให้เห็นว่บทบาทของการบริหารในปัจจุบัน ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ได้

ส่วนในด้านปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทีไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่จากแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2547: 142) ทีแสดงให้เห็นว่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทีดีขึ้นได้ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่สาเหตุทีปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน เพราะอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ในทุกองค์การยังคงเป็นของบริหาร ถึงแม้ว่พนักงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยก็ตาม แต่อำนาจทีแท้จริงก็ยังเป็นของบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 434) ได้อธิบายว่ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าทำให้ผู้บริหารอ่อนแอ แม้ว่การกระตุ้น การให้มีส่วนร่วมจากผูได้บังคับบัญชาจะมีส่วนช่วยให้รับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง แต่สิ่งสำคัญก็คือต้องตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้น การทีปัจจัยของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษามีความเห็นว่ สาเหตุสำคัญเกิดจากการกำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขึ้นโดยบริหารระดับสูงของ กฟภ. ทีทำการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงหน่วยงาน ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการปรับตัวของพนักงานแต่อย่างใด

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

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

นอกจากนี้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ผู้ศึกษาเห็นว่า จากแนวคิดของชงชัย สันติวงษ์ (2539: 246-247) ที่อธิบายว่าแนวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างของการบริหาร จะต้องพิจารณาการเพิ่มหรือลดบทบาทหน้าที่เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง ในด้านกระบวนการในการทำงานต้องพิจารณาว่ามีการคิดระบบใหม่ ๆ มา ใช้หรือไม่ และในด้านบุคลากรจะต้องมีการสำรวจความพร้อมและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงใน เรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าระดับของการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 1 คือการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับ โครงสร้างขององค์การ ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่าการ เปลี่ยนแปลงในขั้นแรกจะเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้างองค์การ แต่ผู้ศึกษาเห็นว่า สาเหตุที่ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน เนื่องจาก การจัด โครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้การทำงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชลธิศ ชีระจิตติ (2547: 177) ที่ อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การจะต้องตอบสนองเรื่อง การแบ่งงาน การมอบหมาย งาน การกระจายการตัดสินใจในการทำงาน การแบ่งหน่วยในการปฏิบัติงานจัดให้เล็กลงแต่ต้องตัว มากขึ้น ทั้งหมดนี้ เพื่อให้องค์การโดยรวมมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ผลของการศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของ พนักงาน อาจกล่าวได้ว่า การจัดโครงสร้างการบริหารงาน และการปรับโครงสร้างของ กฟผ. ตามความคิดเห็นของพนักงานแล้ว เห็นว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปรับตัวของพนักงานตาม วัฒนธรรมใหม่

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



จากองค์การก็จะทำให้พนักงานยังคงมีพฤติกรรมการทำงานในรูปแบบเดิม ดังนั้น ผลของศึกษาที่พบว่าปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน อาจกล่าวได้ว่า ในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่นั้น ไม่สามารถทำให้พนักงานเกิดการปรับตัวได้ เพราะสาเหตุมาจากการรับรู้ของตัวพนักงานของ กฟภ. เองเป็นสำคัญ

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

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้วพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองและสอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1. ด้านการรับรู้ของพนักงาน

**1.1 การให้ความรู้แก่พนักงาน** จากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่าการควรจัดอบรมหรือประชุมชี้แจงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานที่ถูกต้อง และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการสำรวจความพร้อม ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและเติมช่องว่างด้วยการพัฒนา และให้ความรู้แก่พนักงานซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มและให้ความรู้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

**1.2 ด้านการติดต่อสื่อสาร** องค์กรควรจัดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น ระบบการสื่อสารสองทาง ทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และการสื่อสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบน ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ตลอดจนควรให้ความรู้เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ รวมถึงการแจ้งสถานการณ์ความก้าวหน้าขององค์กร เช่น การทำบันทึกแจ้งให้ทราบ การแจ้งข่าวสารผ่านป้ายประกาศ การออกเสียงตามสาย หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ ของ กฟภ. และการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารควรสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ทุกครั้งที่มีการประชุมประจำเดือน หรือการประชุมระดับแผนก ทั้งนี้ ภายในองค์กรควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงานโดยตรง จึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

## 2. ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน

### 2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการศึกษา พนักงานมีความเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ดังนั้นองค์การจึงควรดำเนินการดังนี้

1) ควรจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเพียงพอแก่การใช้งาน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการให้บริการแก่ลูกค้ามีความสะดวกรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้าได้ ตามแนวทางการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ในด้านการให้บริการที่ดีและการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า

2) ควรจัดสภาพแวดล้อมหรือสร้าง “บรรยากาศขององค์กร” ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การจัดทำจดหมายข่าว ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และที่สำคัญควรสร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมในการทำงาน กล่าวคือ ในการทำงานควรยึดระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ในด้านการปฏิบัติงานควรยึดกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์และกติกามากกว่าการยึดถือตนเป็นอิสระและไม่ยอมอยู่ในกรอบด้านการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กร ควรมีความเข้มงวด เกร็งครัดมากกว่าการประนีประนอมและการประเมิผลการทำงาน องค์กรควรยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์วินิจฉัยมากกว่าการยึดถือการเอาใจผู้ที่มีอำนาจสูง จึงจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจและทราบว่า ต้องปฏิบัติตนอย่างไร หากองค์กรมีจุดยืนที่แน่วแน่ในการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่อย่างเข้มงวดและจริงจัง

### 2.2 ด้านผู้บริหาร

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

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

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

4) **ผู้บริหารควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กร** ขององค์กรหรือหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ หรือที่มีลักษณะงานที่คล้ายกัน มาใช้ในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) **องค์กรควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน** ภายใต้วัฒนธรรมใหม่อย่างจริงจังและเป็นระบบ ซึ่งจากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่า ผู้บริหารขาดความจริงจังในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในขณะที่ตัวพนักงานก็ไม่ได้ให้ความสำคัญ รวมทั้งไม่ยอมรับตัว และขาดความกระตือรือร้น ซึ่งยังมีการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ

6) **การส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม** จากข้อเสนอแนะของพนักงานมีความเห็นว่า องค์กรควรมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งพบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานตามกรอบหน้าที่ความรับผิดชอบตาม Job Description จึงทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะของต่างคนต่างทำ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

**3. ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน** จากข้อค้นพบสำคัญที่ได้จากการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงาน ที่พบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน ปัจจัยแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญดังนี้

1) **ปัจจัยด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน** ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ในการอธิบายความผันแปรของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

(1) การปรับทัศนคติของพนักงาน ด้วยการเรียนรู้ในระดับรากหญ้าของผู้บริหาร โดยกระบวนการ 360 องศา เพื่อเป็นการให้เกิดคติในความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจและเห็นความสำคัญของเขา จากการเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งหากพนักงานคนใดมีมุมมองที่ต่างออกไป ผู้บริหารจึงควรอธิบายและเน้นย้ำให้เห็นถึงเป้าหมายหลักของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างแรงขับเคลื่อนแห่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) การสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการบริหารงานบุคคล จำเป็นจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะคนที่มีขวัญและกำลังใจดีจะทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน และจะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความพึงพอใจหรือไม่พอใจในงาน ผู้บริหารจึงควรวัดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ก. การวัดขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีที่ง่ายที่สุดคือการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ด้วยบรรยากาศของความเป็นกันเอง หรือใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่องาน

#### ข. วิธีสร้างขวัญและกำลังใจ

ก) การให้ค่าตอบแทนเป็นที่เป็นแรงจูงใจหรือให้ค่าตอบแทนของความสามารถ ความตั้งใจในการทำงาน

ข) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อลดความขัดแย้งต่าง ๆ เพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

ค) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นมากกว่าการบริหารงานที่มีการชี้นำมากเกินไป

ง) การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนอันดับเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ให้กับพนักงานที่มีการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของพนักงาน ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

การให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามคือ “ความยุติธรรมและความเป็นธรรม” ที่จะช่วยเสริมแรงจูงใจขององค์กรซึ่ง กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า “ผู้บริหารควรมีธรรมมาภิบาลและความยุติธรรมในการบริหารงาน”

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นผู้บริหารควรศึกษาถึงองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เลือกใช้วิธีจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคน ดังนี้

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

3) ข้อเสนอแนะในการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในองค์การ ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

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

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ประกอบด้วย การไฟฟ้าระดับเขต 1 แห่ง การไฟฟ้าระดับจังหวัด 6 แห่ง ดังนั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ที่ครอบคลุมถึงการไฟฟ้าระดับอำเภอ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบว่า การปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่โดยภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ทั้งหมดมีการตอบสนองและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการขององค์การต่อไป

2) ควรศึกษาแบบเจาะลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งอาจเก็บข้อมูลเป็นช่วงเวลา เช่น 6 เดือนครั้ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามแนวทางการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่

## บรรณานุกรม



### บรรณานุกรม

- กลอยกมล ขวัญเยื้องพันธุ์ (2546) "วัฒนธรรมองค์กรและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต การสื่อสารมวลชน คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2545) *คัมภีร์ "ห้วบริหาร" ยอดคน ยอดบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- กันตยา เพิ่มผล (2543) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสาร และตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- จิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- ชลธิชา ธีระฐิติ (2547) "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารรัฐกิจ* หน่วยที่ 8 หน้า 148-177 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2542) *การจัดการทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดำรงค์ วัฒนา (2547) "แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ตะวันออก" ใน *ประมวลชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 9 หน้า 120 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547) *หลักการจัดการ-หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนา
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) "การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 10 หน้า 254 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร แชนโพร่ พรินต์ติ้ง
- ธงชัย สันติวงษ์และชนาธิป สันติวงษ์ (2542) *องค์การกับการสื่อสาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- \_\_\_\_\_ (2533) *พฤติกรรมองค์กร: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์รวมสาสน์ (1997)
- พะยอม วงศ์สารศรี (2545) *นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร สุภา

- พิจิก พรหมแก้ว (2547) "การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)" วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พิทยา บวรวัฒนา (2547) รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (คศ. 1887 -คศ.1970) พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุคา รักไทย (2546) การบริหารการเปลี่ยนแปลง พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- เยาวนุช ซอหะซัน (2547) "ปฏิสัมพันธ์และการปรับตัวทางวัฒนธรรมของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา วาทยวิทยา ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัชณี ลีลานุกรม (2540) "วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารคุณภาพโดยรวม" วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ (2542) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- วนิดา พรพิรุฬห์ (2546) "การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาญี่ปุ่นศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2548) "เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ" ในประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2 หน่วยที่ 8 หน้า 143 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545) พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อักษราพัฒนา
- สมชาย หิรัญกิตต์ (2542) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- สมยศ นาวิกการ (2547) ทฤษฎีองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 1991
- \_\_\_\_\_ (2543) การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 1991

- สมสุตา ศรีวัฒนานนท์ (2547) "การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงาน  
ชาวไทยและชาวตะวันตก" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์พัฒนาการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมใจ ลักษณ์ (2543) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏ  
สวนสุนันทา
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาว (2546) *หลักการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หนังสือสำนักงาน ที่ ปส. 734/2548 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2548 เรื่อง "ขออนุมัติวัฒนธรรมใหม่ใน  
การทำงานของพนักงาน กฟภ." ถึง ผู้ว่าการ
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อำนาจ ชีระวนิช (2547) *การจัดการ* กรุงเทพมหานคร ซีวีแอลการพิมพ์
- อำนาจ วัดจินดา (2549) "ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง" ค้นคืนวันที่ 25 กันยายน 2549  
จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=588&mode=disp>
- Charles N. Greene. (1972) *อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ*  
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Edgar Schien. (1990). pp. 111 *อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*  
กรุงเทพมหานคร แซทไฟร์ พรินติ้ง
- Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin. (1998). pp.100 *อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรม*  
*องค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Hugh J. Arnold & Daniel C. Feldman. (1986). pp. 35 *อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ*  
กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- JAMES L. Gibson & John M. Ivancovich & James H. Donnelly. (1991) *อ้างในวิเชียร วิทยอุดม*  
*(2547) พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Lee O. Thayer. (1961). pp. 283 *อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร  
ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Luthan. (1992). pp. 161 *อ้างในตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) หลักการจัดการ-หลักการบริหาร*  
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนา

- Newstrom และ Davis. (1993). pp. 91 อ้างในตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) *หลักการจัดการ-หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนา
- R. Hodson. (1991). pp. 271-290 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Richard M. Stere & Lyman W. Porter. (1983). pp.3 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Robbins. (1993). pp. 211 อ้างในตุลา มหาพสุชานนท์ (2547) *หลักการจัดการ-หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร พ.ศ. พัฒนา
- Robbins and Coulter.(1999). pp. 80 อ้างในจิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ชรรรมสาร
- Robert A Baron. (1986). pp. 73 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Robert Kreitner and Angelo Kinicki. (1995). pp. 112 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Schermerhorn . (1999). pp. 38 อ้างในจิรศักดิ์ จิยะจันทร์และคณะ (2545) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ชรรรมสาร
- Schwab and Coming. (1970). pp. 418 อ้างในกัญญา เพิ่มผล *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* (2543) กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- Schein. (1990) อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร แซทโพร่ พรินติ้ง
- \_\_\_\_\_. (1992) อ้างในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร แซทโพร่ พรินติ้ง
- Stephen P. Robbin. (1998). pp. 90 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- \_\_\_\_\_. (1988). pp. 94 อ้างในวิเชียร วิทยอุดม (2547) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Wehrich and Koontz.(1993). pp. 537 อ้างใน สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- Wortman and Loftus. (1988). pp. 85 อ้างในสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545) *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร อักษราพัฒนา

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

บันทึก

จาก นบท.ผบท.ยล. ถึง ทผ.บท.

เลขที่ วันที่ 21 ก.พ. 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน

อ้างถึง แบบสำรวจความคิดเห็น

เรียน ทผ.บท.....ผ่าน ทผ.บท.ยล.

ตามที่ ข้าพเจ้าได้แจ้งศึกษานอกเวลาปฏิบัติงานในระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้ทำวิจัย เรื่อง “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานขององค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคใต้ ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าหลังจากที่ กฟภ. ประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานแล้ว พนักงานประจำการไฟฟ้าฯ ของท่านได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่มากน้อยเพียงใด นั้น

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่าน ช่วยกระจายแบบสอบถาม จำนวน.....ชุด และขอได้โปรดนำส่งแบบสอบถามกลับมายัง กฟภ.ยล. ภายในวันที่.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ดำเนินการต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

(น.ส. สวลี รักษาวงศ์)

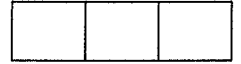
นบท.ผบท.ยล.

เรียน ทผ.บท.....

เพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ต่อไปด้วย

(นายอดุลย์ แววรรณจิตร)

ทผ.บท.ยล.



### แบบสอบถามความคิดเห็น

## เรื่อง “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ ในการทำงานขององค์การ : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้”

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นการศึกษาและวิจัยในเชิงวิชาการ เพื่อสำรวจการรับรู้และพฤติกรรมของพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้ ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ริเริ่มสร้างสรรค์ ทนสมัยข่าวสาร บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี มีความรับผิดชอบ มอบความพึงพอใจ โปร่งใส มีคุณธรรม

การแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามนี้ถือเป็นเรื่องส่วนบุคคล ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะนำผลมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ มีความถูกต้อง ครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกส่วนและทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไป ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

#### 1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในการประเมินการรับรู้ของพนักงานในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่
- ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่
- ตอนที่ 5 เป็นข้อมูลที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ข้อเสนอแนะ

#### 2. ระดับการแสดงความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 1. น้อยที่สุด
- 2. น้อย
- 3. ปานกลาง
- 4. มาก
- 5. มากที่สุด



## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  หน้าตัวเลือกที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

## 1. เพศ

ชาย  หญิง

## 2. อายุ

21 - 30 ปี  31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  51 - 60 ปี

## 3. อายุงาน

1 - 5 ปี  6 - 10 ปี  11 - 20 ปี  
 21 - 30 ปี  มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

## 4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

## 5. ระดับตำแหน่ง

ระดับ 1 - 3  ระดับ 4 - 7  ระดับ 8 - 10

## 6. การไฟฟ้าที่สังกัด

การไฟฟ้าเขต 3 ภาคใต้  การไฟฟ้าจังหวัดยะลา  การไฟฟ้าจังหวัดปัตตานี  
 การไฟฟ้าจังหวัดนราธิวาส  การไฟฟ้าจังหวัดสงขลา  การไฟฟ้าจังหวัดพัทลุง  
 การไฟฟ้าจังหวัดสตูล

## 7. รายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,001 - 25,000 บาท  25,001 - 40,000 บาท  
 40,001 - 55,000 บาท  มากกว่า 55,000 บาท

## ตอนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้  
ในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจำนวน 5 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ ความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1. ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร จากผู้บริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการ ทำงานของ กฟภ. มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
2. ท่านได้รับทราบข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร จากเสียงตามสาย วารสาร แผ่นพับ บอร์ดคิด ประกาศ รายงานการประชุม และเว็บไซต์ของ กฟภ. เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานที่ กฟภ. ประกาศใช้ให้ยึดถือปฏิบัติ มีความชัดเจน มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
4. จากการที่ กฟภ. ประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่ใน การทำงาน ท่านมีความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
5. ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวมได้มี การปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้มาก น้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

## ตอนที่ 3

ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้  
ในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจำนวน 16 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละ  
ข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<b>ริเริ่มสร้างสรรค์</b>						
1. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่ในเรื่อง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ ท่านคิดว่า บุคลากรของ กฟภ. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
2. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ยึดถือ ปฏิบัติในการทำงาน ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ได้สร้างสรรค์ ผลงานใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
<b>ทันสมัยข่าวสาร</b>						
3. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านคิดว่ากระแสแพร่ ข้อมูลข่าวสารขององค์กร มีข่าวสารที่มีความ ทันสมัยมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
4. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารที่มี ความทันสมัยบ่อยครั้งมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<p><b>บริการดีเลิศ</b></p> <p>5. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ยึดถือปฏิบัติในการทำงาน ท่านคิดว่าการให้บริการแก่ลูกค้า มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>
<p>6. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ยึดถือปฏิบัติในการทำงาน ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวม ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>
<p><b>ซื่อสัตย์สุจริต</b></p> <p>7. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน ท่านคิดว่าความซื่อสัตย์สุจริตภายในองค์กร มีเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>
<p>8. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน ท่านคิดว่าภายในองค์กรมีการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>
<p><b>มีความรับผิดชอบ</b></p> <p>9. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวม ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>
<p>10. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการทำงาน ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวมมีมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด</p>						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
<b>มอบความพึงพอใจ</b>						
11. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่ในด้าน การให้บริการที่ดี ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวม สามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิด ขึ้นกับลูกค้าได้ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
12. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่ในด้าน การให้บริการที่ดี ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวม สามารถสร้างความพึงพอใจให้ เกิดขึ้นแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
<b>โปร่งใสมีคุณธรรม</b>						
13. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านคิดว่าระบบการปฏิบัติงาน ขององค์กรมีความโปร่งใส และสามารถ ตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
14. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านคิดว่าบุคลากรของ กฟภ. ในภาพรวม มีความจริงใจ กระตือรือร้นและ เต็มใจให้บริการมากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
15. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านคิดว่าการบริหารงานบุคคลมี การยึดหลักคุณธรรม มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
16. จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ในการทำงาน ท่านคิดว่าการบริหารงานของ กฟภ. ได้ยึดหลักธรรมาภิบาล มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

## ตอนที่ 4

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการปฏิบัติงาน  
ภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคใต้

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจำนวน 23 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องด้านขวามือเพียงช่องเดียวในแต่ละ  
ข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1. ท่านคิดว่าการเสริมสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติ ที่ดีต่อการทำงาน มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จต่อการนำวัฒนธรรมใหม่ของ กฟภ. มาใช้ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ของ กฟภ. มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ให้แก่ กฟภ. ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
3. ท่านคิดว่าการประกาศใช้วัฒนธรรมใหม่ในการ ทำงาน ของ กฟภ. มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จของ กฟภ. ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
4. ท่านคิดว่าการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่ บุคลากรของ กฟภ. มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จของ กฟภ. ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
5. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านเงินเดือน สวัสดิการ และ ค่าตอบแทน เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการ ทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
6. ท่านคิดว่า การได้รับการยกย่อง ชมเชยจาก ผู้บังคับบัญชาและองค์กร มีส่วนช่วยในการ สร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม วัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
7. ท่านคิดว่า การส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีส่วนช่วยใน การสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม วัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
8. ท่านคิดว่า การกำหนดให้มีรางวัลบุคคล คุณภาพประจำปีของ กฟผ. มีส่วนช่วยในการ สร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม วัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
9. ท่านคิดว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการ บริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีส่วนช่วยใน การสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม วัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
10. ท่านคิดว่า การที่ผู้บริหาร ในองค์กร ให้ ความสำคัญต่อการนำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ใน การทำงาน มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
11. ท่านคิดว่า การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการ ทำงาน มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จใน การปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
12. ท่านคิดว่าการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
13. ท่านคิดว่าวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของ กฟภ. ที่ประกาศใช้มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ กฟภ. ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
14. ท่านคิดว่าความชัดเจนและเหมาะสมของ วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานที่ กฟภ. ประกาศใช้ มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นแก่ กฟภ. ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
15. ท่านคิดว่าบรรยากาศการทำงานที่ดี มีส่วนช่วย ในการสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานตาม วัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
16. ท่านคิดว่าเครื่องมือ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัย และเพียงพอ มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
17. ท่านคิดว่าภารกิจที่องค์กรได้กำหนดอำนาจ หน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน มี ส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>



ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
18. ท่านคิดว่าการจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนด สายการบังคับบัญชาให้มีความชัดเจนและเหมาะสม มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมใหม่ ได้มากน้อย เพียงใด						<input type="checkbox"/>
19. ท่านคิดว่าการที่องค์กรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่ อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ต่อกฟภ. ได้ มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
20. ท่านคิดว่าการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ วัฒนธรรมใหม่ภายในองค์กรที่มีรูปแบบที่ ทันสมัยและเหมาะสม มีส่วนช่วยในการสร้าง ความสำเร็จ ได้มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
21. ท่านคิดว่าการให้ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจนแก่บุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรม ใหม่ มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ของ กฟภ. มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
22. ท่านคิดว่าการกำหนดนโยบายและแนวทางการ ปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ของ กฟภ. อย่างชัดเจน มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จ ของกฟภ. มากน้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>
23. ท่านคิดว่าการที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ ถูกต้องเกี่ยวกับการทำงานภายใต้วัฒนธรรมใหม่ มีส่วนช่วยในการสร้างความสำเร็จของกฟภ. มาก น้อยเพียงใด						<input type="checkbox"/>

**ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และข้อเสนอแนะของท่าน**

**5.1 จากการที่ กฟภ. ได้นำวัฒนธรรมใหม่มาใช้ ท่านคิดว่ายังมีปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดอยู่ในเรื่องใดบ้าง**

1.....

2.....

3.....

**5.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ต่อการสร้างความสำเร็จของกฟภ. ในการนำ วัฒนธรรมใหม่มาใช้**

1.....

2.....

3.....

**5.3 ความเห็นอื่น ๆ (ถ้ามี)**

1.....

2.....

3.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

สวดี รักษาวงศ์

**ภาคผนวก ข**

**บันทึกอนุมัติวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**



## การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค บันทึก

สำนักผู้ว่าราชการ  
ธุรกิจสารสนเทศและสื่อสาร  
เลขที่รับ..... ๕๑๕.....  
วันที่..... ๕.๒๒.๒๕๔๘

จาก ประธานคณะทำงานฯ ..... ถึง ..... นวก.  
เลขที่ ปศ. ๕๑๕ /2548 ..... วันที่ 30 ต.ค. ๒๕๔๘  
เรื่อง ขออนุมัติพัฒนารูปแบบใหม่ในการทำงานของพนักงาน กฟภ.  
อ้างถึง .....

เรียน นวก.

### 1. เรื่องเดิม

- 1.1 ตามอนุมัติ นวก.ทว.26 มี.ย.2546 แต่งตั้งคณะทำงาน "โครงการสร้างจิตสำนึก ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน" กำหนดให้มีหน้าที่ดำเนินการ (เอกสารแนบ 1)
- 1.2 ตามแผนบริหารความเสี่ยง กฟภ.ประจำปีงบประมาณ 2548 บัญชีเสี่ยงหลัก การพัฒนาองค์กร-ปัจจัยเสี่ยงย่อย-กระบวนการ-วัฒนธรรมและค่านิยม-ให้กำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในกรณียึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร และสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานและรณรงค์ให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องทำงานรูปแบบใหม่ โดยยึดลูกค้าเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญ นั้น (เอกสารแนบ 2)
- 1.3 จากผลการวิจัยโครงการสร้างจิตสำนึก ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้กับพนักงานซึ่งได้กำหนดให้การบริหารองค์กรยึดหลักการจัดการที่ดี ควรมีธรรมาภิบาล (Good Governance) อันได้แก่การดำเนินงานที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและคุ้มค่า แนวคิดคือมีลูกค้าเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญที่ค้ำจุนบริการที่มีคุณภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว ซึ่ง กฟภ.ต้องมีการประกาศจุดยืนและมุ่งเน้นจากผู้นำองค์กร เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Positioning) ประสานงานกับระดับบริหาร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการปรับความคิด ปรับตัวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง (เอกสารแนบ 3)

### 2. ข้อเท็จจริง

คณะทำงานดำเนินงานโครงการสร้างจิตสำนึก ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้กับพนักงานฯ ได้ดำเนินการประชุม เพื่อกำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานแล้ว ซึ่งได้พิจารณาจากข้อเสนอแนะผู้วิจัยฯ แนวคิด Good Governance และค่านิยมร่วม (Shared Value) ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.ปี 2548 - 2557

### การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

-2-

#### 3. ข้อพิจารณา

จากเรื่องเดิมและข้อเท็จจริง คณะทำงานฯ ขอนำเสนอวิธีพัฒนาใหม่ในการทำงานและพนักงาน กฟภ. ตามเอกสารแนบ เพื่อเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติของพนักงาน กฟภ. จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นควร โปรดอนุมัติวิธีพัฒนาใหม่ในการทำงานของพนักงาน กฟภ. ดังกล่าว เพื่อดำเนินงานตามแผนต่อไปด้วย จึงขอขอบคุณยิ่ง



(นายนาสุก หลงสมบูรณ์)

พ.ร.ท.(รศ)

ประธานคณะทำงานโครงการฯ

กษ.



(นายนาสุก หลงสมบูรณ์)

ผู้ช่วยผู้จัดการ  
ธุรกิจสารสนเทศและสื่อสาร

๒5 ๒๒๖ ๒548

กรมการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กระทรวงมหาดไทย  
วันที่ ๒๒/๒๑/๒๕๖๓

นายประจักษ์ ฤกษ์แก้ว

Pr. J. R. K.

(นายประจักษ์ ฤกษ์แก้ว)

พ.ร.ท.

๒๕ ๒๒๖ ๒๕๔๘

## **วัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน กฟภ.**

### **หลักการและเหตุผล**

ตามแผนการสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่กำหนด วัฒนธรรมใหม่ ในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผลการวิจัยโครงการสร้างจิตสำนึก ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งได้กำหนดให้การบริหารองค์กรยึดหลักการบริหารจัดการที่ดีควรมี ธรรมภิบาล (Good Governance) อันได้แก่การดำเนินงานที่ใช้หลักนิติธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า แนวคิดคือมีถูกทำเป็นจุดหมายสำคัญที่ต้องมีบริการที่มีคุณภาพ ถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่ง กฟภ.ต้องมีการประกาศจุดยืนและมุ่งมั่นจากผู้นำองค์กร เพื่อกำหนดค่านิยมทางยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Positioning) ประสานงานรับกับระดับบริหาร ผู้ปฏิบัติจึงทุกคนในการปรับความคิด ปรับตัวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.ปี 2548 – 2557 กำหนดค่านิยมร่วม (Shared value) ซึ่งกำหนดขึ้นตามภารกิจที่สนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาลและวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่

### **วัตถุประสงค์**

1. เพื่อกำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้เป็นแนวทางการประพฤติ ปฏิบัติของพนักงาน กฟภ.
2. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเชิงธุรกิจ
3. เพื่อนำวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเสนอผู้ว่าการอนุมัติให้ดำเนินการต่อไป

### **คำนิยาม**

ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือความเชื่อร่วมกันที่คนในองค์กร ควรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กร มุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้อย่าง สะดวกและรวดเร็ว อันประกอบด้วย

1. ริเริ่ม สร้างสรรค์
2. หันสมัชชาวสาร
3. บริการดีเลิศ
4. ซื่อสัตย์คัมคคี
5. มีความรับผิดชอบ
6. มอบความพึงพอใจ
7. โปร่งใส มีคุณธรรม

### **กำหนดวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานของพนักงาน กฟผ.**

#### **วิสัยทัศน์**

1. พนักงานต้องได้รับโอกาสในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ
2. พนักงานต้องมีองค์ความรู้หรือได้รับการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยความคิดสร้างสรรค์ต้องเป็นสิ่งใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ คิดในสิ่งที่แตกต่างไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม
3. พนักงานได้รับการตอบสนองจากผู้บริหารที่เปิดรับความคิดเห็นกับสิ่งที่พนักงานคิดหรือนำเสนอ ซึ่งในบางเรื่องอาจแตกต่างกับสิ่งที่ผู้บริหารคิดหรือวิธีการคิดแบบเดิม ๆ
4. พนักงานต้องมีความสนใจในการพัฒนาคุณภาพและการบริการอย่างสม่ำเสมอ
5. พนักงานต้องรู้เป้าหมาย ภาพรวมขององค์กรจากผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใด และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางการสร้างสรรค์งาน

#### **ทัศนคติข่าวสาร**

1. พนักงานต้องตื่นตัวกับการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและสนใจติดตามข่าวสารขององค์กรเป็นประจำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและทันสมัย
2. พนักงานจะต้องได้รับข่าวสารที่ทันสมัยจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
3. พนักงานจะต้องปรับตนเองให้รู้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อพร้อมต่อการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ

#### **บริการที่เลิศ**

1. พนักงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความภักดีต่อองค์กร อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. พนักงานต้องมีจิตสำนึกการบริการ ยืนหยัดมั่นคงใ้กับผู้มาติดต่อไม่เลือกปฏิบัติ
3. พนักงานต้องคิดว่างานบริการลูกค้าหรือผู้มาติดต่อเป็นงานสำคัญอันดับหนึ่ง
4. พนักงานต้องคิดเสมอว่าการบริการที่ดีต่อลูกค้านำมาซึ่งความมั่นคงขององค์กร

#### **ขุมทรัพย์**

1. พนักงานต้องทำงานโดยยึดถือความก้าวหน้าขององค์กรและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก
2. พนักงานได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารต่อการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง
3. พนักงานต้องคิดเสมอว่าการนำพาองค์กรไปสู่การแข่งขันเชิงธุรกิจ ต้องอาศัยความสามัคคีของพนักงานทุกคนเป็นสำคัญ
4. พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดตามความเหมาะสม

**มีความรับผิดชอบ**

1. พนักงานมีความภูมิใจ รักและภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีของการเป็นพนักงานในองค์กร
2. พนักงานมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ต่อลูกค้า ประชาชนและสังคม
3. พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายและได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
4. พนักงานต้องคิดเสมอว่าในช่วงเวลาปฏิบัติงาน ควรทุ่มเทการปฏิบัติงานให้เต็มที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

**มอบความพึงพอใจ**

1. พนักงานต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ
2. พนักงานต้องคิดเสมอว่าความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มาติดต่อเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวพนักงานเองและองค์กร
3. พนักงานควรมีแนวทางในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจอยู่เสมอ

**โปร่งใส มีคุณธรรม**

1. ทุกปีหน่วยงานควรมีการคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ เพื่อสร้างแนวร่วมส่งเสริมคุณธรรม
2. พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจากผู้บริหารเท่าเทียมกัน
3. พนักงานทุกคนปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตรวจสอบได้



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสวลี รักษาวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	13 ตุลาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน	สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
ตำแหน่ง	นักบริหารงานทั่วไป