

**การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ:**

กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร

**The Study of Personal Characteristics, Transformation Leadership and
Organization Culture Affecting the Effectiveness of Operating Officers:**

A Case Study of Sathon, Bangkok

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบูรณ์*

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.963 และแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที และความแตกต่างค่าเอฟ พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน

* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2556)

** Ph.D. Leadership and Human Behavior, U.S. International University, USA. (1995) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามด้านสถานภาพ มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมที่ไม่แตกต่างกัน สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้ามด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้ามด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน, พนักงานระดับปฏิบัติการ

Abstract

The objectives of this study were to study the differences in demographic characteristics affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, to study the impact of the transformational leadership affects the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, and to study the impact of the organizational culture affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok. A close-ended questionnaire was used to collect data and content validity and Cronbach's Alpha reliability tests were used in this study. The result of the Cronbach's Alpha reliability test was 0.963 from 30 participants' contributions. Moreover, 400 participants, all operating officers from Sathon, Bangkok, were asked to fill out the questionnaire set. Descriptive and inferential statistical methods were used, as described in T-test and F-test. It showed that the demography of sex, age, education level, monthly income, and working life was different effective on overall performance. On the other hand, in terms of marital status was not different effective on overall performance. Furthermore, using statistical correlation with Multiple Regression Analysis techniques. The result revealed that

transformational leadership such as charismatic and individualized considerations affects the effectiveness of operating officers. On the other hand, in terms of inspirational not affects the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok, and organizational culture such as personal initiative and the reward system of the organization affect the effectiveness of operating officer. On the other hand, in terms of the unity not affect the effectiveness of operating officers from Sathon, Bangkok.

Keywords: The transformational leadership, organizational culture, operational effectiveness, operating officers.

บทนำ

แนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจโลกปี 2557 ที่น่าจะมีจังหวะการฟื้นตัวที่ดีขึ้น และระดับเงินบาทที่เคลื่อนไหวในกรอบที่อ่อนค่ากว่าในปีที่ผ่านมา อาจช่วยหนุนให้ภาคการส่งออกของไทยทยอยปรับตัวดีขึ้น และเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจไทยในปีนี้ ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องตระหนักถึงการแข่งขันที่จะมีความรุนแรงขึ้น และเพื่อที่จะสามารถรับมือกับปัญหาการแข่งขันกันทางธุรกิจนี้ องค์กรไม่ได้เพียงแค่กำหนดมาตรการ หรือนโยบายของบริษัทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่เพียงเท่านั้น แต่องค์กรจะต้องตระหนักถึงบุคคลากรภายในองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งบุคคลากรในองค์กรนั้นเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์การนั้นสามารถพัฒนาศักยภาพและดำเนินการไปตามเป้าหมายได้

การดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กรเพื่อที่จะสามารถรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องเพิ่มศักยภาพขององค์กร รวมทั้งบุคคลากรภายในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของตนในฐานะผู้นำให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญ มีวิสัยทัศน์ และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและ

มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้
ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร (รัตติกรณ์
จงวิศาล, 2544) และผู้นำสามารถที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
ให้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และ
ให้มีการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ผลและ
สำเร็จตามวัตถุประสงค์

เมื่อผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เกิดเป็นแบบ
อย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นั่นจะเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นภายใน
องค์กร เนื่องจากหากผู้นำที่ไม่มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ไม่เคารพกฎเกณฑ์ ขาดความ
รับผิดชอบ ไม่เป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีบุคคล
การที่ไม่กล้าที่จะตัดสินใจ ไม่เคารพกฎเกณฑ์ และขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่ง
วัฒนธรรมองค์กรนั้นสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาองค์กรของผู้บริหาร
ระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพ
แวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กร
มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่าง
เป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999)

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
และประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness)
ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการ
มีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพ
แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ (Consistency)
ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิด
ขึ้นได้ รวมทั้งมีการกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและ
ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะทำให้้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล
(Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะ
สนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจึงมี
ความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบรรณ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร
ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัล

ขององค์กร ว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ผลการวิจัยนี้สามารถที่จะนำไปใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาศักยภาพให้กับองค์กร ทั้งตัวของผู้บริการเองรวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร ให้สามารถก้าวทันการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน พร้อมทั้งสามารถเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

นิยามคำศัพท์

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง วิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม

3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานภายในองค์กร ที่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้ภายในเวลาที่กำหนด

4) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operators) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบในหน้าที่ของตน โดยไม่ต้องสั่งการหรือบังคับบัญชาผู้อื่น มีตั้งแต่แรงงานไม่มีฝีมือจนถึงแรงงานที่มีความรู้ภายในองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วย ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นสถานที่ที่มีพนักงานบริษัทเป็นจำนวนมาก เพราะเป็นย่านธุรกิจที่มีบริษัทเอกชนที่หลากหลาย

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก หรือ Infinity ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

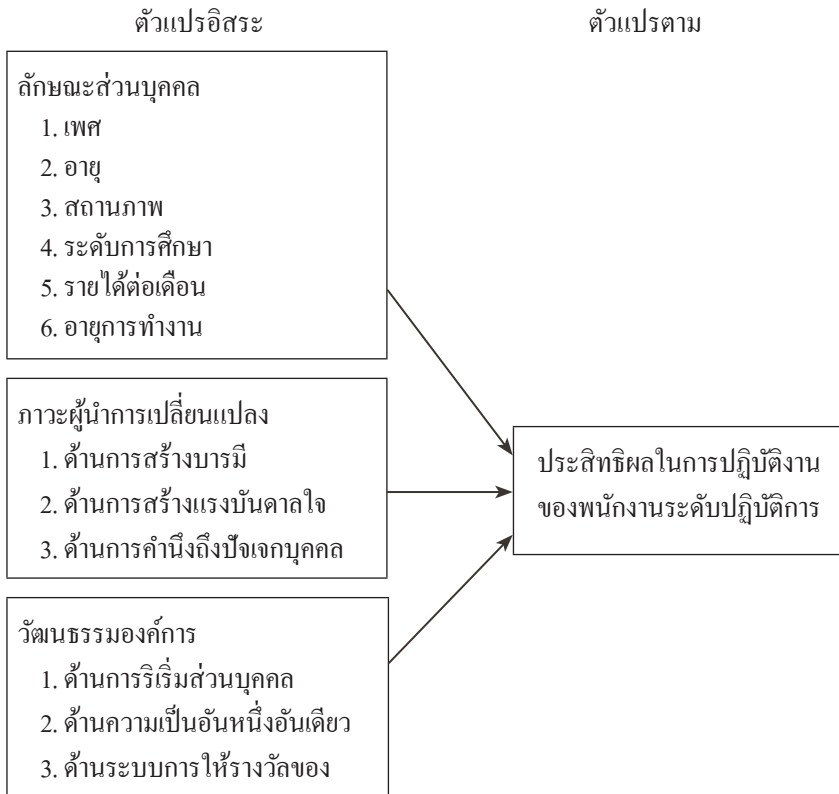
ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

- 1) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 3) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1) ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

3) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัย

1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมุติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe)

สมมุติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมุติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่หนึ่งคนเป็นต้นไปรวมตัวกัน ในลักษณะที่มีผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกันที่สูงขึ้นของแรงจูงใจและศีลธรรม โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะผู้ตามให้ไปสู่สิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Burn, 1978) มุ่งเน้นการติดตามสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปยังระดับสูงสุดของประสิทธิภาพการทำงาน และในกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของตัวเองได้ (Bass & Riggio, 2006)

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff, et.al., 1990) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

- 1) บังชี้ให้เห็นความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์กร พร้อมกับการพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
- 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
- 3) การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในกลุ่ม สมาชิก เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่คุณภาพ
- 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
- 6) กระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีมุมมองและวิธีการใหม่ๆ ที่จะสิ่งท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหา และใช้ปัญญาในการวิเคราะห์เพื่อการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ลินดา สเมอร์ซิช (Smircich, 1985; Smircich & Calas, 1987) ให้ความเห็นว่านิยามของวัฒนธรรมองค์การมีความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

- 1) แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งขององค์การ (Culture as a Variable) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่นอกเหนือจาก โครงสร้างองค์การ หรือเทคโนโลยี เป็นต้น มีผู้ก่อตั้งหรือผู้นำเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากมีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความมั่นคง
- 2) แนวทางที่เห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a Root Metaphor) เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์การทั้งหมดคือวัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์

ทางวัฒนธรรม ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรม
องค์กร จึงมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์กรอื่น และเนื่องจากเป็นเรื่องของ
ความรู้สึกนึกคิดภายในใจของคน ไม่มีรูปธรรม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นซึ่งเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
ของบุคคล เป็นสิ่งที่เชื่อมสมาชิกขององค์กรให้รวมกันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้องค์กรรวมตัวอย่างหลวมๆ ของคนที่มาทำงาน
ด้วยกันอย่างไม่มีความหมาย เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกที่เกิดจากองค์กรที่เป็น
สังคมมนุษย์ ไม่ใช่จากการกำหนดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหารหรืออำนาจทางการบริหาร
ซึ่งลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective) หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กร
ทำให้สิ่งที่มีสามารถอยู่ร่วมกัน (Social entity) ซึ่งเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงาน
อยู่ในองค์กรเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินต่อไปได้ องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะ
อยู่ร่วมกันได้ยาก

2) การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged) คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรม
องค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองและช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและ
ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้และมักจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องคุ้มครอง
วัฒนธรรมของตนเองคนยินดีต่อสู้เพื่อปกป้องวัฒนธรรมของตนเอง และถ้าจะถามว่าทำไม
จึงทำเช่นนั้นในการปกป้องค่านิยมหรือความเชื่อเช่นนั้น ก็ปฏิเสธที่จะให้เหตุผล วัฒนธรรม
จึงเป็นเรื่องของอารมณ์มากกว่าเหตุผล

3) การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based) การมีประสบการณ์
ร่วมกันอันยาวนาน จะเชื่อมโยงคนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ผู้ที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกัน
จะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยั่งยืนสัมพันธ์
กับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดี นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรม

4) การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic) แม้ว่าจะยอมรับกันว่า
การกระทำดังกล่าวคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยคก็สามารถ
ใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
ไปในที่สุด สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรม
องค์กรได้

5) การเคลื่อนไหว (Dynamic) สิ่งต่างๆภายในองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลง และเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในแก่นแท้ ของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆจาก ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และให้เกิดความ มั่นคงตามมา

6) การยึดติดที่เลื่อนราง (Inherently Fuzzy) วัฒนธรรมไม่ใช่เป็นสิ่งที่แสดง ให้เห็นได้ชัดเจน บางวัฒนธรรมจะมองไม่เห็นหากไม่มีสถานการณ์เกิดขึ้น ทำให้ต้องใช้ ระยะเวลาในทำความเข้าใจและผูกพันไปกับวัฒนธรรมองค์กร ว่าแท้จริงแล้วแก่นแท้ของ วัฒนธรรมองค์กรนั้นคืออะไร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

เอ็ดการ์ ไชน์ (Schein, 1997) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า “เป็นรูปแบบของสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่ใช้ร่วมกัน ที่ได้จากการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ของการปรับตัวภายนอกและการบูรณาการภายในต่อการทำงานและการพัฒนาในองค์กร และชี้นำพฤติกรรมแก่สมาชิกให้มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร”

แนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล

ยุกส์ (Yukl, 1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติที่เป็นแนวคิดในการพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้ตามที่มีประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆตามเกณฑ์ของคาเลฟฟ์ (Chaleff, 1995) ดังนี้

1) ค้นให้พบว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไร (Find Out What You Are Expected to Do) การที่ผู้ตามจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพนั้น ผู้ตามจะต้องทราบถึงบทบาทที่แท้จริงของตน หากผู้ตามยังไม่สามารถทราบถึงความ คาดหวังว่าจะทำอะไร ก็เป็นเรื่องยากที่จะแสดงฝีมือของตนเองได้เต็มศักยภาพและได้รับความ เชื่อถือในผลงาน แม้ผู้ตามเองอาจเป็นคนทำงานหนัก แต่อาจเป็นการทำงานผิด หรือใช้วิธีที่ผิดในการทำงานก็ได้

2) เสนอการริเริ่มในการแก้ปัญหา (Taking Initiative to Deal with Problems) ผู้ตามมีประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมาย ของงาน สามารถที่จะชี้ปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชัดเจน และเสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่สามารถ ใช้แก้ปัญหานั้น หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ลงมือเข้าแก้ปัญหาด้วยตนเอง วิธีการที่มักได้รับ

การสนับสนุนในการแก้ไขข้อบกพร่องของกระบวนการก็คือ การเสนอตนเข้าทดลอง โครงการนำร่องในการเลือกใช้วิธีการต่างๆที่เป็นทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบผล แม้การเป็นฝ่ายริเริ่มก่อนจะเป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงมากขึ้นก็ตาม แต่ถ้าประสบความสำเร็จบังเกิดผลดีก็เท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่าของการเป็นผู้ตามยิ่งขึ้น

3) ให้ผู้นำได้รับทราบการตัดสินใจอยู่เสมอ (Keep Boss Informed About Your Decision) ผู้ตามที่เป็นฝ่ายริเริ่มต่อการแก้ปัญหา นั้น ความรับผิดชอบต่างๆของผู้ตาม จำเป็นที่จะต้องให้ผู้นำรับทราบการทำงานและการตัดสินใจเสมอ หากผู้นำทราบผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น ผู้นำจะมีความรู้สึกว่าตนถูกมองว่าไร้ความสามารถ ไม่เอาใจในงาน ทำให้ไม่ทราบความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้ตามควรมีการรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะกระบวนการที่มีความซับซ้อนก็ควรกลับมาปรึกษาหารือกับผู้นำเป็นระยะๆ เพื่อทบทวนแผนหรือปรับกลยุทธ์ใหม่ ดังนั้นการหาความเหมาะสมในเรื่องนี้ยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจและนับถือต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ

4) ตรวจสอบข้อมูลข่าวสารที่แจ้งกับผู้นำให้แม่นยำถูกต้องเสียก่อน (Verify the Accuracy of Information You Give to the Boss) ผู้ตามมีหน้าที่ในการตรวจสอบข้อมูลที่สำคัญให้ถูกต้อง และทันเหตุการณ์ เพื่อส่งมอบให้กับผู้นำไปใช้ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง ซึ่งหากผู้ตามตรวจพบความผิดพลาด ผู้ตามควรที่จะทำการรายงานความผิดพลาดให้กับผู้นำทันที เพื่อให้ทันต่อการแก้ไข ความรอบคอบของผู้ตามในการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อมูลที่ถูกต้องก่อนส่งมอบให้กับผู้นำนั้น จะทำให้ผู้นำรู้สึกไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะสามารถส่งมอบข้อมูลที่ถูกต้อง ที่จะไม่ทำให้เกิดการเสียเวลาหรือเสียผลประโยชน์จากข้อมูลที่ผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อการ

5) กระตุ้นนายเพื่อขอทราบผลการประเมินที่เป็นข้อมูลป้อนกลับอย่างตรงไปตรงมา (Encourage the Boss to Provide Honest Feedback) การร้องขอข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำ อาจจะสร้างความไม่สะดวกใจให้กับผู้นำในการพูดถึงจุดอ่อนของผลงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจต้องการข้อมูลเพื่อพิสูจน์เพิ่มเติม ดังนั้นผู้ตามอาจร้องให้ผู้นำช่วยบอกจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตน หรืออาจถามว่า ถ้าจะทำงานมีผลดีเพิ่มขึ้นควรทำอย่างไรบ้าง เป็นต้น

6) ช่วยสนับสนุนความพยายามของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Support Leader Efforts to Make Necessary Changes) ผู้ตามสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเข้ามาเป็นฝ่ายสนับสนุน เสนอแนะข้อคิดเห็น หรือแนวทาง

การแก้ปัญหาที่ตนคิดว่าเป็นผลดีต่อองค์กรกับผู้นำ เข้ามาเป็นแรงเสริมคอยกระตุ้นผู้นำให้สามารถเอาชนะต่อแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ช่วยลดความวิตกกังวลของผู้นำต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยการแบ่งเบาภาระบางส่วนของผู้นำมาช่วยดำเนินการในขอบเขตที่ทำได้และมีความหมาย

7) **แสดงความชื่นชมและให้การยอมรับในโอกาสที่เหมาะสม (Show Appreciation and Provide Recognition When Appropriate)** วิธีการแสดงการสนับสนุนผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้ตามควรฝึกฝน เพราะเป็นผลดีต่อการเสริมแรงให้แก่ผู้นำ แต่ทุกอย่างต้องแสดงออกด้วยความจริงใจเสมอ จึงจะช่วยเสริมสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงการชื่นชมและขอบคุณต่อผู้นำในการให้ความช่วยเหลือ หรือแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้สำเร็จ ช่วยเป็นตัวแทนในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ให้หรือช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าด้านอาชีพในองค์กร

8) **กล้าชี้จุดบกพร่องของแผนงานหรือข้อเสนอของผู้นำ (Challenge Flawed Plans and Proposals Made by Leaders)** สิ่งที่มีคุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ตามสามารถให้แก่ผู้นำได้ก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการของผู้นำ แต่ต้องมีศิลปะและวิธีการที่ดีให้ผู้นำเห็นว่าเป็นการเสนอแนะที่มีความนับถือต่อผู้นำและปรารถนาอย่างจริงใจที่จะช่วยเหลือผู้นำให้สามารถบรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้น ต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าผู้นำมีความบกพร่องหรือลดความน่าเชื่อถือของผู้นำลง ดังนั้นนอกจากการมีความสามารถและศิลปะแล้วเรื่องกาลเทศะก็นับว่าสำคัญที่ผู้ตามพึงระวังอีกด้วย

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันประกอบด้วยด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเขตสาทรกรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe)

ผลการวิเคราะห์พบว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่ไม่แตกต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านเพศ และด้านสถานภาพ และความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านอายุ มีจำนวน 7 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 25 – 30 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 31 – 35 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 25 – 30 ปี กลุ่มอายุ 41 – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 36 - 40 ปี และกลุ่มอายุ 36 - 40 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุ 31 – 35 ปี ด้านระดับการศึกษา มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ด้านรายได้ต่อเดือน มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ารายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท และ 20,001 – 30,000 บาท และด้านอายุการทำงาน มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงาน 3–5 ปี ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงานต่ำกว่า 3 ปี และกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มอายุการทำงาน 3 – 5 ปี

สมมติฐานข้อที่ 2: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วยด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3: อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร

ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้ทดสอบคือ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1: ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านระดับการศึกษา ด้านรายได้ต่อเดือน และด้านอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงข้ามความแตกต่างของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานภาพ แต่การที่พนักงานจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ

ขอตอบหน้าที่การงานของพนักงานแต่ละคน ความใส่ใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนนั้นส่วนมีความแตกต่างกันทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ ศักยภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พนักงานเพศชายจะมีความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง ในทางตรงกันข้ามเพศหญิงจะมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าเพศชาย หรือพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่มากกว่า ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ก็ส่งผลทำให้รายได้ของพนักงานมีความแตกต่างกันด้วยนั้น จะมีความรับผิดชอบ ศักยภาพ และประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากกว่าพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่น้อยกว่า จากที่ได้กล่าวมานั้นสอดคล้องกับการศึกษาของศรีสมพร รอดศิริ (2551) ที่ศึกษาเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งผลการศึกษพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ และความคิดเห็นด้านเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสถานภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2: อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย ด้านการสร้าง

บารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลในภาพรวม ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้าม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำไม่สามารถจูงใจ และแสดงให้เห็นพนักงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์การร่วมกัน ได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของแบส (Bass, 1985) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารความคาดหวังที่สูงกับผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ผ่านการจูงใจ ให้มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ โดยการใช้สัญลักษณ์ และอารมณ์ที่จะมุ่งเน้นความพยายามของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน มากกว่าที่จะสนใจแต่ผลประโยชน์เฉพาะตน โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ และพลิกวิกฤตให้เกิดเป็นโอกาสได้ ทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนในทางที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเคารพเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสาธิต บุปผาสี (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ กรณีศึกษา: กรมสรรพากรทหารอากาศ ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของระดับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผล

ขององค์การ ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยมีระดับ ความสัมพันธ์สูง ($r = .542$) ปานกลาง ($r = .431$) และต่ำ ($r = .126$) ตามลำดับ และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของเบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus 1985) ที่ทำการศึกษา พฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่ และได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพไว้ว่า ผู้นำจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การโดยต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการลงใจด้วยการ ใช้วาจาที่ประทับใจ อุปมา อุปมัย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อให้ วิสัยทัศน์น่าสนใจ ให้เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ทั้งสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป ดังนั้น จึงสนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการ สร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานข้อที่ 3: อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ด้านการริเริ่ม ส่วนบุคคล ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และ ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้าม อิทธิพลของวัฒนธรรม องค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน นั้นไม่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเนื่อง มาจากบุคคลกรจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเฉพาะเพียงแคภายในกลุ่ม หรือภายใน แผนกของตนเท่านั้น และเกิดกรณีที่พนักงานมีความขัดแย้ง มีความคิดเห็นที่แตกต่าง จึงทำให้ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และ ด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร อันเนื่องมาจากพนักงานจะมีอิสระในการ ทำงานอย่างเต็มที่ในหน้าที่งานที่สอดคล้องกับความสามารถ และสามารถที่จะแสดง

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระและระบบการให้รางวัลขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากผลงานและความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูกัล (Yukl, 1998) ที่กล่าวถึงแนวปฏิบัติของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ตามจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มศักยภาพนั้น ผู้ตามจะต้องทราบถึงบทบาทที่แท้จริงของตน เพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาที่ขัดขวางต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน สามารถที่จะชี้ปัญหาให้ผู้นำมามองเห็นชัดเจน และเสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่สามารถใช้แก้ปัญหาที่นั้น สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการเข้ามาเป็นฝ่ายสนับสนุน เสนอแนะข้อคิดเห็น หรือแนวทางการแก้ปัญหาที่ตนคิดว่าเป็นผลดีต่อองค์การกับผู้นำ เข้ามาเป็นแรงเสริมคอยกระตุ้นผู้นำให้สามารถเอาชนะต่อแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของชาญณรงค์ เสวตาภรณ์ (2553) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของหน่วยงานสถานีดารวจนครบาล พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพของหน่วยงานสถานีดารวจนครบาล เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐานจะพบว่า ตัวแปรต้นสามตัวมีนัยสำคัญทางสถิติในการทำนายตัวแปรตาม โดยมีอิทธิพลในการทำนายดังนี้ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ และพบว่ามีความแปรผันหนึ่งตัวที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติคือ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การมากที่สุด และเป็นอิทธิพลเชิงบวก รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และด้านวัฒนธรรมเอกภาพซึ่งเป็นอิทธิพลเชิงบวกเช่นกัน และพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (คือพิจารณาตัวแปรต้นทั้งหมดพร้อมกัน) สามารถอธิบายประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล ได้ร้อยละ 72.80 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน ที่ว่าตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกัน ดังนั้นจึงสนับสนุนว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ในทางตรงข้าม อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1) การนำผลการวิจัยไปใช้

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบันผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการให้การดำเนินการต่างๆภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในตลาด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนอกเหนือจากกลยุทธ์ในการดำเนินการคือบุคลากรภายในองค์กร ที่เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในบุคลากรของตนเอง และสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น และจะเป็นผลที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่ทั้งผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในทุกฝ่ายขององค์กรจะต้องตระหนักถึงถือการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมมือร่วมใจกันในการประสานกันระหว่างฝ่าย เพื่อสร้างให้เกิดความสามัคคีและความเข้าใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และสามารถแข่งขันได้

2) การเสนอแนะหัวข้อวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือสืบเนื่องในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษาทำให้ทราบว่าแม้ว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็ตาม แต่ยังคงขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างให้พนักงานในแต่ละฝ่ายเกิดความสามัคคีและความเข้าใจต่อกันทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม หรือเฉพาะแผนกของตน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลและไม่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรสืบไป ซึ่งหากสามารถทำการวิจัยดังที่เสนอแนะนี้ได้จะเป็นผลให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจและสามารถนำแนวทาง หรือปัญหาที่พบไปทำการแก้ไขและปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

รายการอ้างอิง

- ชาญณรงค์ เสวตาภรณ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของหน่วยงานสถานีดำรงนครบาล. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership). วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 20(5), 32.
- ศรีสมพร รอดศิริ. (2551). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สาธิต นุบผาสี. (2553). ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพขององค์การ ศึกษากรณี: กรมสรรพาวุธทหารอากาศ. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- Bass, B. M. (1985). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). NY: Free.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY: Wiley.
- Gordon, J. R. (1999). *Organization behavior: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Podsakod, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers trust on leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. NY: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1985). *Organizational culture*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.