

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์  
ของ  
วชิราณี เหลืองไพโรจน์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
กุมภาพันธ์ 2549  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

302 ๕๕  
๑153๖!  
๘ 3

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ  
ของ  
วชิราณี เหลืองไพโรจน์

1-9 ส.ค. 2549

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
กุมภาพันธ์ 2549

๒ 2x3524

วชิราณี เหลืองไพโรจน์ (2549) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท

กฟผ จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์ บธ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร ธนัยวงศ์  
กิริติวานิชย์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ  
บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ใน  
ส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 440 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่า  
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์  
สัน

ผลการศึกษวิจัยพบว่า

1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทน  
ต่อความเสี่ยง ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประสาน และการร่วมกัน ด้านการสนับสนุน  
ทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความ  
ขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.01

2 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับ  
คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้าน  
ความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประสาน และการร่วมกัน ด้านการ  
สนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความ  
อดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับ  
คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการควบคุม ด้าน  
เอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในทิศทางเดียวกัน อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมี

ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการกำหนดทิศทาง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการประสานและการร่วมกัน ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประสาน และการร่วมกัน ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประสาน และการร่วมกัน ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประสาน และการร่วมกัน ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**FACTORS RELATED TO ORGANIZATIONAL CULTURE OF EGAT**

**AN ABSTRACT**

**BY**

**WACHIRANEE LUENGPAIROJANA**

**Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management**

**at Snnakhannwirot University**

**February 2006**

Wachiranee Luengpaiojana (2006) *Factors Related to Organizational Culture of EGAT* Master 's Project, M B A (Management) Bangkok Graduate School, Snnakharinwirot University Project Advisor Dr Thanaiwong Kirativanich

This research aims at study the acknowledgement of the factors related to organizational culture of EGAT

The samples group involved in this research is 440 personnel working at the center office of EGAT in Bangkok. The questionnaires are used as instrument of the data collection, and the data analysis is done through the computer by SPSS program in order to obtain the statistical mean, average mean, standard deviation mean and Pearson product moment correlation coefficient

The results of the research showed that

1 The factor of transformational leadership behavior is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

2 The factor of transactional leadership behavior is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

3 The factor of authoritarian climate is related to the organizational culture of EGAT consists of control, identity, reward system and conflict tolerance at the same direction at 0.01 level of statistic significance and the factor of authoritarian climate is related to the organizational culture of EGAT consists of direction and communication patterns in the same direction at 0.05 level of statistic significance

4 The factor of affinitive climate is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

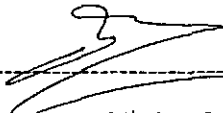
5 The factor of achievement climate is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

6 The factor of employee - centered climate is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

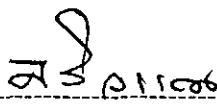
7 The factor of organization structure is related to the organizational culture of EGAT consists of an individual initiative, risk tolerance, direction, integration, management support, control, identity, reward system, conflict tolerance and communication patterns in the same direction at 0.01 level of statistic significance

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ของ วชิราณี เหลืองไพโรจน์ เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้


อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

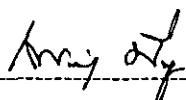
  
-----  
(อาจารย์ ดร ธนยวงศ์ กীরตวานิชย์)


ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

  
-----  
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

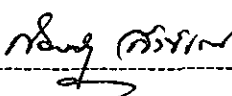
คณะกรรมการสอบ

  
----- ประธาน  
(อาจารย์ ดร ธนยวงศ์ กীরตวานิชย์)

  
----- กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบุญณพูนสุข)

  
----- กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ภัคภร สกลรักษ์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
----- คณบดีคณะสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 1 เดือน กุมภาพันธ์ พศ 2549

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถอย่างยิ่ง จาก ดร. ธนียวงศ์ กิริตวานิชย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบุญพันธุ์พูนสุข และอาจารย์ ภัคภร สกลรักษ์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมไปถึงการให้คำแนะนำต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณชโลธร หาญศักดิ์วงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรฝ่ายบุคคล บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

ขอกราบขอบพระคุณ คุณอรรถพล ไชยรักษ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการติดต่อประสานงาน และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ คุณลัดดา สมเจตนากุล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการติดต่อประสานงาน

ขอกราบขอบพระคุณพนักงาน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเพื่อนๆ และเจ้าหน้าที่ของทางมหาวิทยาลัยทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

คุณค่า และประโยชน์ที่พึงมีของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับ ครู อาจารย์ ครอบครัว และบุคคลที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

วชิราณี เหลืองไพโรจน์

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความมุ่งหมายของงานวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของงานวิจัย	2
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	9
สมมติฐานในการวิจัย	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
วัฒนธรรมองค์การ	12
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	13
ผู้นำ	21
ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ	22
บรรยากาศองค์การ	27
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	29
โครงสร้างองค์การ	31
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ	32
ประวัติบริษัทการไฟฟ้าฝ่ายผลิต	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	39
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	46
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	51
ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล	51
ข้อมูลด้านปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ	53
ข้อมูลด้านบรรยากาศองค์การ	59
ข้อมูลด้านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	62
ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	62
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน	65
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	94
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	103
บรรณานุกรม	132
ภาคผนวก	138
ภาคผนวก ก	139
ภาคผนวก ข	149
ภาคผนวก ค	152
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	154

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และฝ่าย	51
2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ จำแนกโดยรวม	54
3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการสร้างบารมี	54
4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล	55
5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	56
6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	57
7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ	58
8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	59
9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	60
10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	60
11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	61
12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ โครงสร้างองค์การ	62
13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	63

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	65
15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	66
16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	67
17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	68
18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	69
19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	70
20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	71
21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	72
22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	73

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	74
24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	75
25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	76
26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	78
27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	79
28 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	80
29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	81
30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	82
31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	83

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	84
33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	85
34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	86
35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	87
36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	88
37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	88
38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	89
39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	90
40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	90

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	91
42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	92
43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	92
44 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	94

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ

15

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันทั้งในเรื่องของการตลาด และการจัดการ ซึ่งได้สร้างทั้งอุปสรรค และโอกาสให้กับธุรกิจ อุปสรรคในแง่ของสภาพแวดล้อมที่ผันผวนยิ่งขึ้น และการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โอกาสก็คือตลาดที่มากขึ้น และใหญ่ขึ้น ผลที่ตามมาคือต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างให้รวดเร็ว และมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานให้เข้ากับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าจะต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งหนึ่งในส่วนที่สำคัญยิ่งก็คือวัฒนธรรมองค์การ ทำให้จำเป็นต้องทำการคิดใหม่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เสมือนตัวหลักยึด ไม่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง หรือวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเอื้อให้มีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (คมสัน อินกัน 2547)

วัฒนธรรมองค์การได้กลายมาเป็นประเด็นสำคัญที่องค์การให้ความสนใจเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่ในการควบคุม กำหนดรูปแบบ รวมไปถึงการกำหนดบทบาท ความสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ โดยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้สามารถสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมีบทบาทเป็นหลักยึดเท่านั้น ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ปัจจัยด้านใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถ้าหากไม่มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การแล้วนั้น ก็จะทำให้องค์การไม่สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากการที่ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนสถานะการดำเนินงานจากรัฐวิสาหกิจ มาเป็นรูปแบบบริษัท จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการปรับเปลี่ยนสถานะการดำเนินงานแล้วนั้น ว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการสร้าง และกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับองค์การ และเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากความสำคัญดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การจะมีวัฒนธรรมองค์การอย่างไร โดยเลือกศึกษาที่ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลจากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นข้อมูลที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสามารถนำไปเป็นแนวทางเพื่อ

นำไปพัฒนา และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการทำงาน ในอนาคต

### ความมุ่งหมายของงานวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของบุคคลากรบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งประเด็นในการศึกษา ดังนี้

- 1 เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

### ความสำคัญของการวิจัย

- 1 เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ และการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 ผลการศึกษาวิจัยทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริหารให้สอดคล้องระหว่าง พนักงาน กับองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์การ
- 3 ผลการศึกษานำมา可以作为ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อสืบค้นสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในอนาคต

### ขอบเขตของงานวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในปี 2548 ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน (ข้อมูลปี 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร โดยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน โดยอาศัยสูตรการคำนวณ

ของ Taro Yamane (Yamane 1970 580-581) จากการคำนวณจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 388 ตัวอย่าง และทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 52 ตัวอย่าง ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวมเท่ากับ 440 ตัวอย่าง

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

- 1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่
  - 1 1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย
    - 1 1 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Behavior)
      - การสร้างบารมี (Charisma)
      - การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
      - การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)
    - 1 1 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership Behavior)
      - การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
      - การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)
  - 1 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย
    - 1 2 1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate)
    - 1 2 2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affinitive Climate)
    - 1 2 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate)
    - 1 2 4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate)
  - 1 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย
    - 1 3 1 การกระจายอำนาจ (Decentralization)
    - 1 3 2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)
    - 1 3 3 ความเป็นทางการ (Formalization)
    - 1 3 4 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)
    - 1 3 5 ขนาดขององค์การ (Organization Size)
    - 1 3 6 ขนาดของหน่วยทำงาน (Work-Unit Size)

- 2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ประกอบด้วย
- 2 1 การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative)
  - 2 2 ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance)
  - 2 3 การกำหนดทิศทาง (Direction)
  - 2 4 การประสาน และการร่วมกัน (Integration)
  - 2 5 การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support)
  - 2 6 การควบคุม (Control)
  - 2 7 เอกลักษณ์ (Identity)
  - 2 8 ระบบการให้รางวัล (Reward system)
  - 2 9 ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance)
  - 2 10 แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

- 1 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์การ ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สามารถประเมินออกมาในด้านคุณลักษณะ ด้านต่างๆ ต่อไปนี้
  - 1 1 การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) คือ ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสราภาพทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
  - 1 2 ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) คือ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาสทดลองสิ่งใหม่ๆ
  - 1 3 การกำหนดทิศทาง (Direction) คือ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
  - 1 4 การประสาน และการร่วมกัน (Integration) คือ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสาน และร่วมมือกัน

- 1 5 การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) คือ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1 6 การควบคุม (Control) คือ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
- 1 7 เอกลักษณ์ (Identity) คือ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
- 1 8 ระบบการให้รางวัล (Reward system) คือ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1 9 ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
- 1 10 แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ
- 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาแสดงออก โดยการใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ เพื่อนำพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติตามเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้ดังนี้
- 2 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมไปถึงการยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจการแห่งตน (self-actualization)

ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้ดังนี้

- การสร้างบารมี (Chansma) คือ การที่ผู้นำมีลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาเป็นวีรบุรุษที่น่ายกย่อง ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) คือ ลักษณะของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลช่วยให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน และกระตุ้นผู้ตามในการพัฒนาตนเอง
- การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตน ในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดความสงสัย และเกิดความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาด้วยกัน

2.2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership

Behavior) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้ดังนี้

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งจูงใจต่างๆ หรือ ผลตอบแทน
- การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception) ผู้นำยึดหลักการทำงานตามแบบเดิม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดจะใช้วิธีการทางด้านลบในการจัดการ ซึ่งข้อบกพร่องต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีการตำหนิ และอาจจะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือถึงขั้นไล่ออก

3 บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กร รูปแบบในการบริหารงานขององค์กร ที่พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจได้ และบรรยายลักษณะสภาพของ องค์กร แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้ดังนี้

- 3 1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ(Authoritarian Climate) คือ การรวมอำนาจ การตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง
- 3 2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affinitive Climate) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน
- 3 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate) คือ การยึดถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำงานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง
- 3 4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) คือ การที่ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารคนในองค์การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4 โครงสร้างองค์การ คือ กรอบที่แต่ละองค์การกำหนดไว้เพื่อใช้ในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การเป็นการบ่งบอกกว้างงานขององค์การ จัดแบ่งย่อยจัดรวมกลุ่ม และมีการดำเนินงาน ประสานงานกันอย่างไร แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้
- 4 1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ความมากน้อยของการที่อำนาจ และสิทธิได้รับการกระจายลงไปตามชั้นของการบังคับบัญชาในองค์การ
- 4 2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) คือ การแบ่งส่วนงานไปตามความชำนาญเฉพาะทาง หรือเฉพาะหน้าที่
- 4 3 ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์การ ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมความประพฤติของบุคลากร

4.4 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการ ซึ่งจำเพาะเจาะจงถึงจำนวนของคนงาน

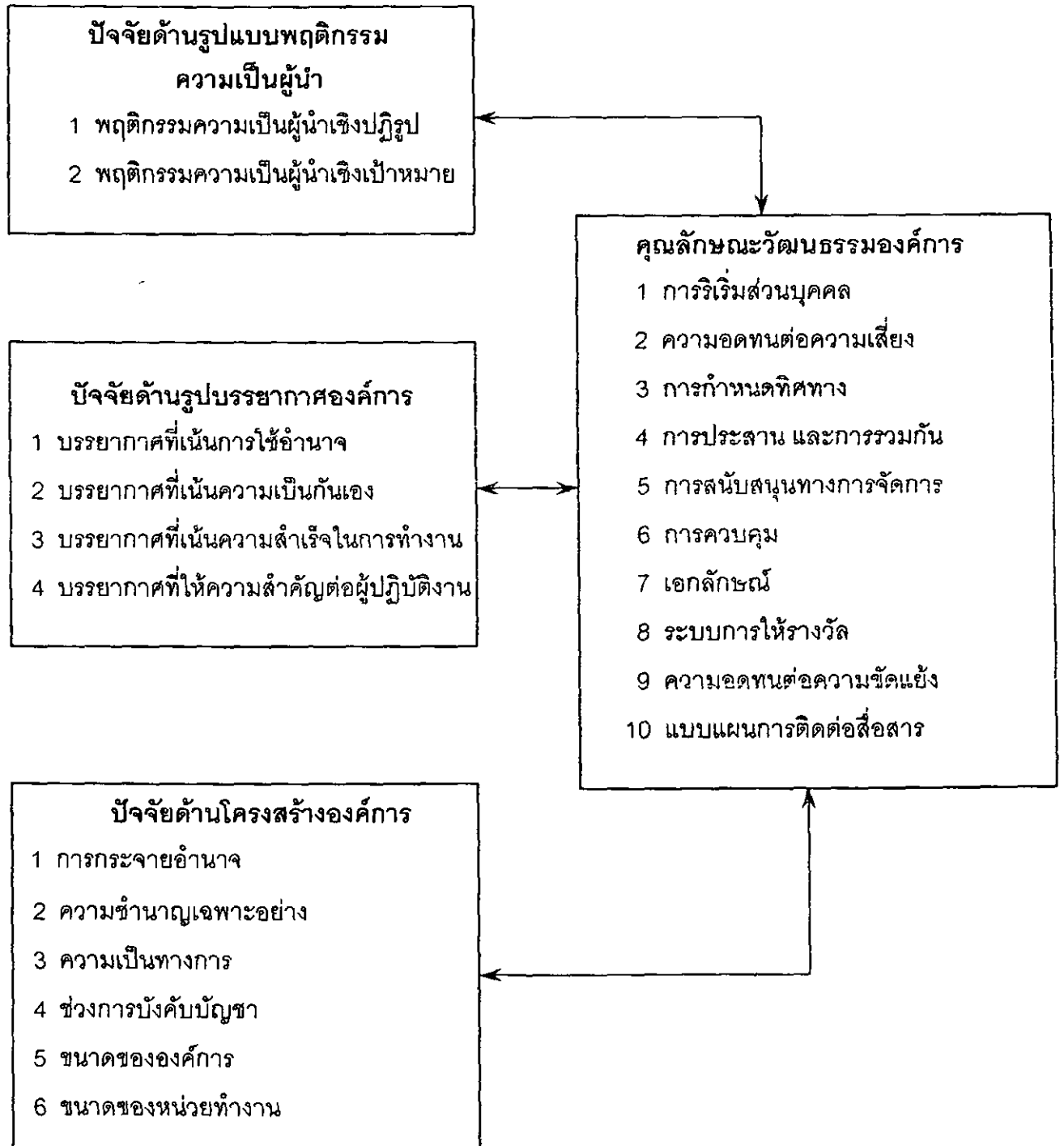
4.5 ขนาดขององค์กร (Organization Size) คือ ปริมาณความมากน้อยของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

4.6 ขนาดของหน่วยทำงาน (Work-Unit Size) คือ ปริมาณงาน หรือความรับผิดชอบต่องาน ที่พนักงานในหน่วยงานแต่ละบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบ

## กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



## สมมติฐานในการวิจัย

- 1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1 วัฒนธรรมองค์การ
  - 1 1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ
  - 1 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
  - 1 3 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ
  - 1 4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
  - 1 5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
- 2 ผู้นำ
  - 2 1 ความหมายความเป็นผู้นำ
  - 2 2 ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
  - 2 3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ
- 3 บรรยากาศองค์การ
  - 3 1 ความหมายบรรยากาศองค์การ
  - 3 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
  - 3 3 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ
- 4 โครงสร้างองค์การ
  - 4 1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ
- 5 ประวัติ บริษัทการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
- 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1 วัฒนธรรมองค์การ

### 1.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายทัศนะ สามารถสรุปได้ดังนี้

วันทนา กอวัฒนสกุล (2539 17-20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกัน และส่งผลออกมาเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของคนในองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540 11) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นสิ่งต่างๆ อันประกอบไปด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พาริดา อิบราฮิม (2542) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบรวมคุณค่า ภาษา ประวัติศาสตร์ ขอบข่ายการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตลอดจนความเชื่อถือ การให้คุณค่าทางการศึกษา เอกสิทธิ์ และความสัมพันธ์ระหว่างกันในหน่วยงาน

รอบบิน (Robbins 1994 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกองค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่ง ออกจากองค์การอื่นๆ ได้

เชอริงตัน (Cherrington 1994 473) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์การเกี่ยวกับวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆ ที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยจะมีการสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ

ฮอพสเตด (Hofstede 1997 180) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

เวอริช และคูนซ์ (Wehrich, & Koontz 1993) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของ พฤติกรรมความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันที่บุคคลในองค์การนั้นยอมรับ สามารถถ่ายทอดจากบุคคล ในองค์การ โดยการพูด ทำ และคิด

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวมาแล้ว พบว่ามีผู้ให้นิยามแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าในการให้นิยามวัฒนธรรมองค์การโดยมากจะกล่าวถึง ส่วนประกอบต่างๆ ดังนี้

- 1 กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ เช่น เป็นวิถีชีวิต ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ข้อสมมติพื้นฐาน และความหมายร่วมกัน เป็นต้น
- 2 เป็นการยึดถือปฏิบัติร่วมกันภายในองค์การ
- 3 มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกโดยวิธีต่างๆ

จากองค์ประกอบของความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม และปทัสถานของสมาชิกภายในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

## 1.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

การเข้าใจวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญ บริษัทที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวีรบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีของบริษัท ประกาศให้ทุกคนทราบ โดยผ่านชายวัฒนธรรม จะเป็นบริษัทที่มุ่งเข้าหาความสำเร็จ กล่าวคือ บริษัทเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิตชีวา มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนของที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้อง (กรีซ สืบสนธิ, 2535) นักเขียนจำนวนมากเชื่อว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในองค์การ (Peter, & Waterman, 1982, Deal, & Kenendy, 1982, Deal, et al, 1983, Pascale, 1985, Sathe, 1983, & Nystrom, 1993 cited in Thomas 1993) สามารถจูงใจ และทำให้เกิดการร่วมมือกันในการขับเคลื่อนองค์การ (Wilkin, 1984, citing Thomas, 1993) แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การอาจเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารที่พยายามปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ ซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่ได้มีการสื่อสารเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์การได้อย่างเพียงพอ (Thomas 1993)

สเมอริช (สมเกียรติ ศรีธรรมาธิคุณ 2542, อ้างอิงจาก Smerich 1983) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมาจากแนวความคิดพื้นฐาน 2 แนวทาง คือ

- 1 มาจากแนวความคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a variable) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การนอกเหนือจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การอยู่ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์การนั้นมี (Culture is something an organization has)
- 2 วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องราวของความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในองค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ในทัศนะนี้ วัฒนธรรมองค์การจึงมาจากแนวความคิดเชิงปรากฏการณ์

นิยม (Culture as a root metaphor) ที่กล่าวถึงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์การเป็น (Culture is a something an organization is)

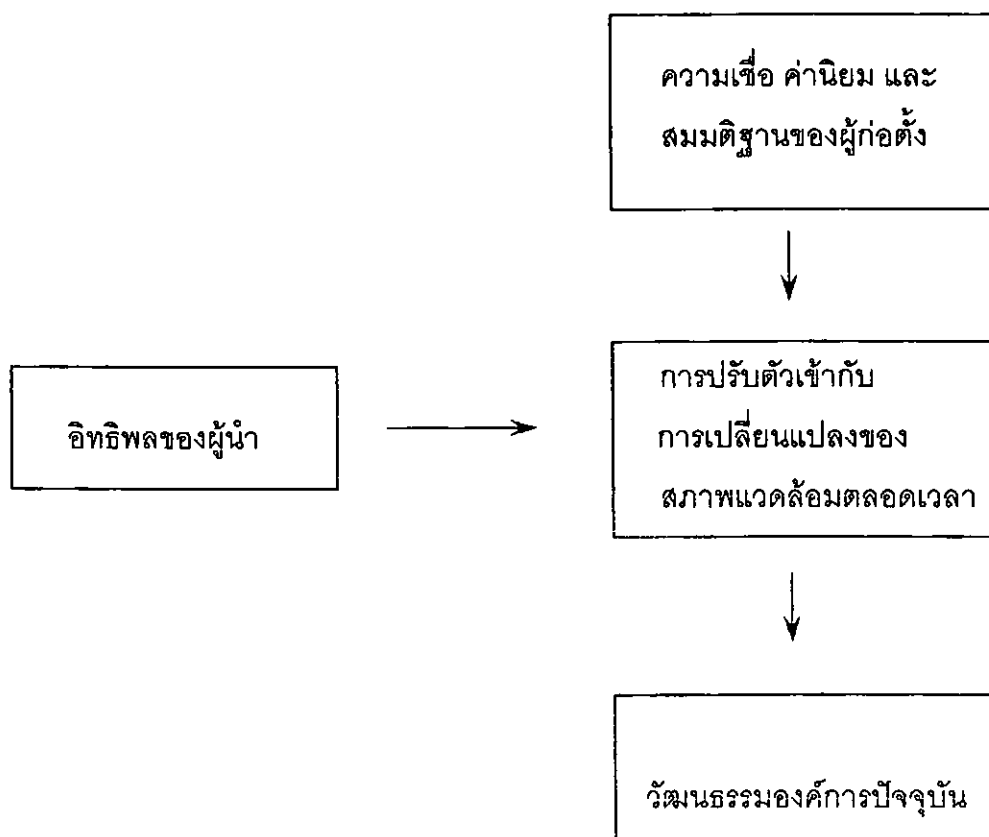
มาร์ติน (Moats 1997 : 22 , citing Martin 1992) เสนอการแบ่งกลุ่มแนวคิดไว้ 3 กลุ่ม คือ

- 1 แนวคิดบูรณาการ (Integration) มองวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์รวม ที่ทำให้เกิดเอกภาพ และความสามัคคี วัฒนธรรมองค์การ คือสิ่งที่มีร่วมกันในองค์การ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ความหวัง รูปแบบการตีความ และข้อสมมติร่วม ซึ่งทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวร่วมกันในองค์การ
- 2 แนวคิดความแตกต่าง (Differentiation) ศึกษากลุ่มวัฒนธรรมย่อยที่บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้ง หรือสามัคคีกัน การวิจัยมุ่งวิเคราะห์ลงไปถึงกลุ่มย่อยในองค์การ ซึ่งขาดความสอดคล้องในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้งในการปฏิบัติ สัญลักษณ์ และเนื้อหา
- 3 แนวคิดแบบแยกส่วน (Fragmentation) ศึกษาความซับซ้อนคลุมเครือในการแสดงออก และการตีความอย่างหลากหลายของวัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์การอย่างหลากหลาย และไม่มองว่าวัฒนธรรมองค์การมีสภาพคงที่ วัฒนธรรมองค์การตั้งคนมาร่วมกันเป็นครั้งคราวตามแต่สถานการณ์ และวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปเมื่อประเด็นเปลี่ยนไป การแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะคลุมเครือเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

### 1.3 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

Gordon, et al (1990 : 623) , Plunkett , & Atter (1997 : 279) , Shani, & Lau (2000 : 351) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ คือ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มงาน ภาวะผู้นำ และลักษณะการบริหาร สัมพันธภาพของกลุ่ม การวางแผน คุณลักษณะองค์การ และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

คมสัน (สมยศ นาวิการ, อ้างอิงจาก คมสัน อินกัน 2547 : 23) โดยทั่วไปเราสามารถกล่าวได้ว่า รากฐานของวัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นค่านิยม และความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์การบางอย่างล้าสมัยไป และแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไป เพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ ตามภาพประกอบ 1 วัฒนธรรมองค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพ นอกเหนือจากผู้ก่อตั้ง



ภาพประกอบ 1 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับวัฒนธรรมองค์การนั้นมีที่มาหลักๆ จาก 2 แหล่ง ดังนี้

### 1.3.1 อุดมการณ์จากภายนอก

ไทรซ์ และเบเยอร์ (Trice, & Beyer 1993 46-53) ได้กล่าวถึงอุดมการณ์ภายนอกที่เข้าสู่องค์การ ไว้ดังนี้

- 1 วัฒนธรรมข้ามชาติ (Transnational Culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ส่งข้ามพรมแดนของประเทศ เช่น อุดมการณ์ทางศาสตร์แขนงต่างๆ ระบบทุนนิยม และความเชื่อทางศาสนา เป็นต้น
- 2 วัฒนธรรมภายในชาติ (National Culture) ซึ่งเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมภายในชาติที่มีผลสะท้อนถึงลักษณะของการทำงานในองค์การ

- 3 วัฒนธรรมชุมชน และภูมิภาค (Regional and Community Culture) ชุมชน หรือ ภูมิภาคที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ถือว่าเป็นมิติทางจิตวิทยาที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ
- 4 อุดมการณ์ทางอุตสาหกรรม (Industrial Ideology) แนวคิดที่เกิดจากการพัฒนาทาง อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งการแข่งขัน การมุ่งความพึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้เกิดแนวคิด และค่านิยมในวัฒนธรรมทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับ และกระจาย ไปสู่หน่วยงานประเภทอื่นๆ ได้
- 5 ลักษณะของกลุ่มองค์การ (Organizational Sets) คือองค์การหลายองค์การที่ต้อง ปฏิบัติงานโดยร่วมมือประสานกันอยู่บ่อยๆ หรือปฏิบัติงานที่มีลักษณะต่อเนื่อง หรือ ต้องอาศัยซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด โดยองค์การหลายแห่งมักจะมีปฏิสัมพันธ์กับ องค์การต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์การเดียวกัน หรือต่างกัน

1.3.2 อุดมการณ์อาชีพ (Occupation Ideology) กลุ่มอาชีพต่างๆ มักจะได้รับการฝึกฝน และปลูกฝังอุดมการณ์แตกต่างกันไป อาชีพต่างๆ มักเป็นบ่อเกิดของอุดมการณ์ที่ผ่านการ ปฏิบัติงานนั้นๆ สมาชิกอาชีพได้เรียนรู้เทคนิค และกระบวนการเฉพาะ ซึ่งมีผลต่อรูปแบบของการ ใช้เหตุผลความถูกต้องในงาน และวิธีในการกระทำของตนเอง (Tince, & Beyer 1993 200-201) อุดมการณ์ในอาชีพอาจรวมถึงจรรยาบรรณอาชีพการปลูกฝังอุดมการณ์อาจมีผลที่ทรงพลังมากใน หมองผู้ปฏิบัติงานในองค์การบางอย่าง

วัฒนธรรมอาชีพ (Occupational Culture) ทุกๆ อาชีพมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเอง โรงเรียนวิชาชีพ (Professional Schools) นอกจากจะให้ความรู้แล้วยังสั่งสอนบรรทัดฐาน (Norm) และรูปแบบการใช้ชีวิต (Life-Style) ของอาชีพนั้นๆ ครูผู้สอนและรูปแบบการปฏิบัติต่างๆ ในอาชีพ ได้กลายเป็นตัวแบบด้านบทบาท (Role-Model) ซึ่งแสดงออกทางเอกลักษณ์ต่างๆ ของอาชีพ การเตรียมตัวในลักษณะดังกล่าวบางครั้งชัดเจนมาก เช่น การบังคับให้ต้องศึกษาจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นต้น (Hodson, & Sullivan 1995 290)

#### 1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิจัยต่างๆ ได้อธิบายลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ (ประชุม โภธิกุล, 2536)

- 1 อิสรภาพส่วนบุคคล (Individual autonomy) เป็นระดับของความรับผิดชอบ ความมี เสรีภาพ และโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์การ ที่ตนมีอยู่ หรือกระทำอยู่

- 2 โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และการนิเทศสั่งการ ซึ่งใช้เป็นการควบคุมพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ
- 3 สิ่งสนับสนุน (Support) ระดับความช่วยเหลือ และการให้ความอบอุ่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4 เอกลักษณ์ (Identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์การทั้งหมดมากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง
- 5 รางวัลการปฏิบัติงาน (Performance-reward) จำนวนรางวัลที่องค์การจัดสรรไว้ให้ (เงินเดือน ความก้าวหน้าในอาชีพ) เป็นเกณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน

روبบิน (Robbins 1994 : 245) การประเมินวัฒนธรรมองค์การสามารถประเมินจากคุณลักษณะ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1 การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสระภาพทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
- 2 ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยเป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไป หรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ทำทายเป็นเหมาะสม
- 3 การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- 4 การประสาน และการร่วมกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสาน และร่วมมือกัน
- 5 การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6 การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
- 7 เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

- 8 ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 9 ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง โดยผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างกันในแง่ความคิดเห็น
- 10 แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร

Gordon (1999 344-345), Robbins (1994 245), Robbins, & Coulter (1999 80) Rue, & Byars (1995 434-435), Schermerhorn, et al (1991 352) , อ้างอิงจาก พร ภิเศก 2546) ได้ศึกษา และรวบรวมลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายประเภท ดังนี้

- 1 การส่งเสริมนวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยง (Innovational and Risk Taking) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สรรคสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่ และยอมรับแนวคิดใหม่ๆ
- 2 การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด
- 3 การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับการที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติผลเพื่อผลลัพธ์ หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิค และวิธีการในการทำให้บรรลุผล
- 4 การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ ระดับการตัดสินใจในทางการบริหารที่ให้ความสำคัญในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจ และให้ความยุติธรรม เคารพในสิทธิส่วนบุคคล ให้การส่งเสริม และสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
- 5 การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

- 6 การมุ่งมั่นสู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การมุ่งมั่น แข่งขันมากกว่าทำงานกันตามสบาย
- 7 การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม (Status Quo) ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งสู่การเจริญเติบโตขององค์การ
- 8 การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวน และประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อ และแบบของการติดต่อ
- 9 การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ
- 10 การให้ความดีความชอบ (Performance-Reward) คือ การจัดสรรรางวัล และความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโส และการเล่นพรรคเล่นพวก
- 11 การตัดสินใจ (Decision Making) คือ วิธีการในการตัดสินใจ และการแก้ไขความขัดแย้ง
- 12 การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้น และระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกขององค์การ
- 13 การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรม และสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์การ การให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 14 การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ

- 15 การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน
- 16 วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพัน และทำงาน เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดมั่นความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ (Generalist)
- 17 การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์ และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่าผลงาน การก้าวกระโดด หรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ
- 18 การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบ อิสระ และโอกาสที่บุคคลในองค์การได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่างๆ
- 19 การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูง และกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ เชื่อสัจต่อกัน และยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย
- 20 การชี้แนะ (Direction) คือ ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และความคาดหวังในผลการทำงาน
- 21 การแสดงตัว (Identify) คือ ระดับซึ่งในสมาชิกในองค์การแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์การทั้งหมดไม่ใช่กลุ่มทำงานเฉพาะ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ

จากคุณลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ผู้ศึกษา เลือกที่จะศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ Robbins (1994) เนื่องจากเป็นการประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์การอย่างรวมๆ และครอบคลุมไม่ซ้ำซ้อนเกินไป

### 1.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

กริช สืบสนธิ์ (2535 : 25) ได้สรุปไว้ ดังนี้

- 1 สภาพแวดล้อมของธุรกิจ มีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ
- 2 ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเรา ค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านของชีวิตเรา ค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกยอมรับ โดยทั่วไปค่านิยมขององค์การจะมีคุณลักษณะ 3 อย่าง คือ
  - 2.1 ค่านิยมยืนยันเพื่อบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์การ

2 2 ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกขององค์กร

2 3 สมาชิกทุกคนขององค์กรจะรับรู้ และร่วมกันภายในค่านิยม ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร

ค่านิยมอาจจะถูกพิจารณาว่าเป็นหน้าที่ หรือความดีเด่น ค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะชี้ให้เห็นว่า สมาชิกขององค์กรควรจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ค่านิยมจะเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์กร ในฐานะที่เป็นหัวใจปรัชญาของบริษัท

- 3 เรื่องราว (Stories) จะเป็นส่วนผสมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เรื่องราวหรือเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ จะมีพลังในการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพราะว่าเรื่องราวจะคล้ายกับแผนที่ ที่ช่วยให้บุคคลรู้ว่าสิ่งต่างๆ ถูกกระทำอย่างไร เรื่องราวจะเป็นการบรรยายที่ถูกเล่าซ้ำท่ามกลางพนักงาน และโดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง
- 4 วีรบุรุษ (Heroes) จะเป็นแบบจำลองบทบาทของบริษัทภายในการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแบบอย่างที่บุคลากรคนอื่นๆ เห็นบทบาทและปฏิบัติตาม
- 5 พิธี และงานพิธี (Rituals and Ceremonies) แต่ละบริษัทจะมีระบบ และมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ ที่เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือ และปฏิบัติ

## 2 ผู้นำ

### 2 1 ความหมายความเป็นผู้นำ

สำหรับความหมายของความเป็นผู้นำ มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป คำจำกัดความของความเป็นผู้นำบางครั้งอาจจะไม่ชัดเจน เนื่องจากมีการให้ความหมายเพื่อบรรยายลักษณะตามปรากฏการณ์ เช่น อำนาจ พลังอำนาจ การจัดการ การบริหาร การควบคุม และการนิเทศ ยุคค์ (Marriner – Tomey 1993, citing Yukl 1987)

เบ็นนิส (Marriner – Tomey 1993, citing Bennis 1959) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่คาดหวังไว้

เฮาส์ (Marriner – Tomey 1993, citing House 1988) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า เป็นกิจกรรมทางสังคมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้นำ และผู้ตามมีการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน

เบิร์น (Huber 1996, citing Burns 1978) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์อยู่ในภาวะที่ได้รับการจูงใจ และมีจุดมุ่งหมายในการใช้การแข่งขัน หรือความขัดแย้งเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม และสร้างความพึงพอใจ

คูทซ์ และพอสเนอร์ (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ 2542, อ้างอิงจาก Kouzes, & Posner 1995) ให้ความหมายของความเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการระดมความช่วยเหลือให้ผู้ตามเกิดความอยากทำงานด้วยความอุตสาหพยายาม เพื่อให้เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าของความสำเร็จร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพล และจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย การจูงใจสมาชิกขององค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ความเป็นผู้นำต้องอาศัยการจูงใจบุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ ยกเว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง จะเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือ การจูงใจที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำคาดหวังไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

## 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บาล (Bass 1985) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่า การแสดงความเป็นผู้นำ สามารถแสดงให้เห็นได้ใน 2 แบบร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเชิงปฏิรูป หรือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม ประเพณีของแต่ละท้องถิ่น สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล ความสนใจของแต่ละบุคคล

ส่วนประกอบในการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำแต่ละแบบ มีดังนี้

### 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Behavior)

บาล (Bass 1999: 11) กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความ

เป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสู่ความสำเร็จ (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1 การสร้างบารมี (Chansma) การที่ผู้นำมีลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกเชื่อมั่น ศรัทธา เป็นวีรบุรุษที่น่ายกย่องเอาแบบอย่าง ผู้นำสามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร Bass (1985) กล่าวถึงลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงบารมี (Chansma leadership) ว่าเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตัวเอง และช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองด้วยเช่นกัน ผู้นำเชิงบารมียังรู้ถึงความต้องการ ค่านิยม และความคาดหวังของผู้ตามสามารถกระตุ้นความต้องการ ค่านิยม และความหวังเหล่านี้ให้เกิดในตัวผู้ตาม โดยการใช้คำพูด และการกระทำที่มีอิทธิพลในการจูงใจ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่าค่านิยมที่พวกเขาสร้างขึ้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง กระตุ้นให้ผู้ตามร่วมกันค้นหาจุดมุ่งหมาย "ที่มีค่าเพียงพอดอกความเพียรพยายามที่ดีที่สุด" (Bass 1985, citing House 1977)

บาส (Bass 1985) กล่าวว่าผู้นำเชิงบารมีมักเกิดในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมที่ดำเนินมาถึงจุดที่ล้มเหลว ประเพณีที่ปฏิบัติมาแต่ดั้งเดิมกลายเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด อีริคสัน (Bass 1985, citing Enkson) กล่าวถึง "ความกระหายผู้นำเชิงบารมี" เกิดขึ้นในสภาวะที่องค์กรมีค่านิยม และพิธีการอันเก่าแก่เกินไป เกิดความหวุ่นไหวทางวัฒนธรรม สร้างความกลัว และความวิตกกังวลแก่บุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้นำเชิงบารมีจึงเปรียบดั่งวีรบุรุษ และผู้ช่วยชีวิตในยามคับขัน

2 การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) เป็นลักษณะของผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และกระตุ้นผู้ตามในการพัฒนาตนเอง เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้นำจะชี้ให้เห็นจุดที่บกพร่องอย่างสร้างสรรค์ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสในการเรียนรู้ ลักษณะที่ผู้นำแสดงออก มีดังนี้ (Bass 1985)

1 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ช่วยเหลือในการพัฒนาผู้ตามใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในฐานะผู้บังคับบัญชาที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล สร้างความเข้าใจแก่ผู้ตามเกี่ยวกับ

นโยบาย และวัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงานขององค์กร ชี้นำแนวทางอันเป็นบันไดสู่ความสำเร็จในองค์กร

2 การสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้นำ และผู้ตาม โดยการเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกันทั้งแบบที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารกันเป็นแบบส่วนตัว ใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง ผู้นำแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างใกล้ชิด โดยการสื่อสารโดยตรง เพื่อให้ทราบถึงความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดของผู้ตาม ตลอดจนปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน ด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ความไว้วางใจได้ในตัวผู้นำจะทำให้ผู้ตามที่ความเพียรพยายามที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

3 สนใจและเอาใจใส่ในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน โดยการสร้างความคุ้นเคย ความสนิทสนม มีการติดต่อสื่อสารทั้งในแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อการเรียนรู้ความแตกต่างกันของบุคคลในด้านความต้องการ ความสามารถ และเลือกสิ่งจูงใจที่เหมาะสมสำหรับผู้ตามแต่ละคน ชี้นำแนวทางในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4 มอบหมายงานที่ทำทนาย และเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบให้ผู้ตามเป็นตัวแทนรับผิดชอบ และปล่อยให้ทำอย่างอิสระ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ทำทนายความสามารถ

3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความสงสัย และเกิดความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำทนาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปออกจากผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกได้ที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยินดีกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวย ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับ

การคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานเสร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

## 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership Behavior)

หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ประกอบด้วยพฤติกรรม 2 ลักษณะ ดังนี้ (Bass 1985)

1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการที่ผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมบางอย่างตามที่ผู้นำต้องการ โดยการให้สิ่งจูงใจ หรือผลตอบแทนซึ่ง Bass ได้ชี้แนะวิธีการให้รางวัลตามสถานการณ์มาจากการศึกษาของ ซิมส์ (Bass 1985, citing Sims )

ที่พบว่าสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก เป็นการยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้สำเร็จ ลักษณะที่สอง เป็นการเสนอข้อแลกเปลี่ยน โดยการเพิ่มค่าตอบแทน การให้โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามจะถูกคาดหวังให้ทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่จะให้ ในลักษณะการให้สิ่งตอบแทนตามปริมาณงาน

บาส (Bass 1985, citing Klimoski, & Hayes 1981) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 231 คน พบว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจ และระบุพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการ คือ

- 1 มีการสั่งงานหรือให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจน
- 2 สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา
- 3 อนุญาตให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงาน
- 4 สนับสนุนให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5 ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

หากผู้บังคับบัญชามีลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจได้ว่า ความพยายามของเขาจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในงาน และได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายาม

2 การจัดการโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำยึดหลักการ ทำงานตามแบบเดิม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาด ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือไม่เป็นไป ดังที่คาดหมาย จะใช้วิธีการทางด้านลบในการจัดการ (Bass 1985, citing Komaki 1981) ซึ่ง ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน การทำผิดกฎระเบียบ การไม่เชื่อฟังคำสั่ง มีการดำเนินคดีอาชญากรรม การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือถึงขั้นไล่ออกจากงาน

การเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มักถูกพิจารณาว่าเป็นการบริหารงานประจำวัน เนื่องจากการ เป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ปฏิบัติงานภายใต้ วัฒนธรรมเดิม เพราะจากการศึกษาของ Dunham, & Klafehn (1990) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมความ เป็นผู้นำตามแนวความคิดของ Bass (1985) พบว่าผู้นำเชิงเป้าหมายจะยึดระบบเป็นหลัก และ พยายามเปลี่ยนแปลงคน หรือวิธีการทำงานให้เข้ากับระบบงาน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารใช้ความเป็น ผู้นำเชิงเป้าหมาย ก็เป็นการอยู่บนเส้นทางของการบรรลุเป้าหมาย

บาส (Bass 1985) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำผู้นำเชิงเป้าหมายกับผู้นำเชิง ปฏิรูป ไว้ดังนี้ คือ

1 ผู้นำเชิงเป้าหมายยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การ ในขณะที่ผู้นำเชิงปฏิรูปทำ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำเชิงเป้าหมายจะทำงานโดยยอมรับวัฒนธรรมของ องค์การ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ คุณดการณื ฯลฯ ที่มีมาแต่เดิม เน้นการทำงานในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและไม่เสี่ยง ส่วนผู้นำเชิงปฏิรูปจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ พยายามค้น คิดประดิษฐ์ใหม่ ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อ แล้วเผยแพร่โดยกล่าวออกมาอย่างชัดเจนถึงสิ่ง ที่ตนคิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยมใหม่

2 การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำเชิงเป้าหมายจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่า ผู้ตามจะได้รับ อะไรบ้างหากปฏิบัติที่ผู้นำชี้แนะ ในขณะที่ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่ มากกว่า และระบุจุดหมายที่ควรบรรลุ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีข้อต่อรองในการให้รางวัลส่วนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะใช้สัญลักษณ์และสร้างจินตภาพว่า องค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคล ร่วมมือกัน

3 การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำเชิงเป้าหมายมีอยู่ทั่วไปในองค์การปกติที่มาภาวะสมดุล แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปจะปรากฏตัวขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้งประชาชนจะมีความ

วิตกกังวลสูงมาก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำชนิดนี้ทั้งสิ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้ อิทธิพล 2 ทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัว และใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำเชิงปฏิรูป จะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษ หรือ บารมี (chansma)

### 2 3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง วิเคราะห์ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งใน และนอกองค์การ ปัจจัย ภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะทั้งองค์การ และสมาชิกขององค์การต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมทางสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายในองค์การ เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ ก่อตั้ง ความเป็นผู้นำ ก็มีผลในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การให้มี เอกลักษณะต่างจากวัฒนธรรมในองค์การอื่นๆ

ไทร์ ละเบเยอร์ (Tnce, & Beyer 1993 276) กล่าวว่าผู้นำจะมีส่วนในการกำหนด หรือ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพราะเมื่อเข้ามาใหม่พวกเขาจะนำค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงานของตนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การเดิม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจาก ผู้นำจะเป็นผู้ที่นำวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้

## 3 บรรยากาศองค์การ

### 3 1 ความหมายบรรยากาศองค์การ

สำหรับความหมายของบรรยากาศองค์การ มีผู้ให้นิยามและความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ดังนี้

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer 1968 1) ให้ความหมายว่า บรรยากาศ องค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

กิลเมอร์ และเดซี (Gilmer, & Deci 1977 171) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิต่อพฤติกรรม ของคนในองค์การนั้น

เดสเลอร์ (สมยศ นาวิการ 2521 72, อ้างอิงจาก Dessler, n d ) กล่าวถึงบรรยากาศ องค์การว่า เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลัง

ทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในรูปแบบมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

ไฮแมน และคณะ (Haiman, et al 1978 417) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การหมายถึง สิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งบรรยากาศขององค์การสร้างขึ้นได้ด้วยหัวหน้างาน และสามารถปรับปรุงได้ เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการของบุคคลในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

โรเบิร์ต (Robert 1981 93) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่า เป็นคุณภาพของความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมในองค์การ ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการคือ

- 1 เป็นการกระทำของสมาชิกในองค์การ
- 2 มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ
- 3 สามารถอธิบายคุณลักษณะขององค์การนั้น ๆ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown, & Moberg 1980 667) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้ในองค์การนั้นโดย

- 1 บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
- 2 เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
- 3 จะต้องยั่งยืนอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง
- 4 จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน

สเตียร์ (ภรณ์ มหานนท์ 2529 27, อ้างอิงจาก Steers) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทักษะคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นผลผลิตขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

กิสบี (Gingsby 1991) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 101) กล่าวถึง บรรยากาศขององค์การว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 133-145) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การ (Climate) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นอยู่ กับสภาพแวดล้อมนั้น หมายถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเงื่อนไขภายนอกองค์การที่มีผลกระทบเข้ามาถึงในองค์การ หรือทำนองกลับกันบุคคล และเงื่อนไขภายในองค์การ ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิการ และมุสตี รุมาคม (2520 596) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นกลุ่มของคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรทำอยู่ ซึ่งบุคลากรจะรับรู้ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร

อรุณ รักรธรรม (2524 31) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นจุดของค่านิยม ทัศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลต่อวิถีทาง ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การ

เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2529 277) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ

นิภา แก้วศรีงาม (2527 11) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การ และสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้ในสภาพเหล่านั้นทั้งทางตรง และทางอ้อม การรับรู้เกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

จากความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ คือ สภาพแวดล้อมขององค์การ รูปแบบในการบริหารงานขององค์การ ที่พนักงานสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ตามความรู้สึกนึกคิดของตนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ก่อให้เกิดการจูงใจและมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่บรรยากาศขององค์การจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และบรรยากาศขององค์การนี้มีผลต่อสมาชิกในองค์การทั้งทางบวก และทางลบ

### 3.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าพฤติกรรมของคนในองค์การเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงระหว่างคนและองค์การ แนวความคิดเรื่องบรรยากาศขององค์การจะช่วยให้เราสามารถเข้าใจองค์การ

ในสภาพที่เป็นอยู่จริง และยังเป็นภาพสะท้อนลักษณะขององค์การ บรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิผล และลักษณะองค์การแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การแตกต่างกัน รวมไปถึงการส่งผลถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การแตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรหนึ่งขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์การก็จะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลในทางบวก หรือในทางลบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ด้วยเช่นกัน

จากแนวคิดและทฤษฎี รวมไปถึงความหมายของบรรยากาศองค์การผู้ศึกษาเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยจะพบว่าบรรยากาศองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทักษะคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์การก็ย่อมจะมีส่วนสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การ

### 3.3 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ

โดยทั่วไปแล้ว บรรยากาศองค์การอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ บรรยากาศแบบเปิด (Opened-Climate) และบรรยากาศแบบปิด (Closed-Climate) ทั้งนี้ มีผู้ศึกษารูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้หลายตัวแบบ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอตัวแบบการศึกษาไว้ ดังนี้

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin, & Stringer 1968) เสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affinitive Climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีการติดต่อสื่อสารคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์การในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

#### 4 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ คือกรอบที่แต่ละองค์การกำหนดไว้ใช้ในการบริหารงาน โครงสร้างองค์การเป็นการบ่งบอกว่างานขององค์การจัดแบ่งย่อยจัดรวมกลุ่มและมีการดำเนินงานประสานงานกันอย่างไร

ดวงฤดี ร่อนแก้ว (2548 12-13) โครงสร้าง หมายถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงความมากน้อยของการที่อำนาจ และสิทธิได้รับการกระจายลงไปตามชั้นของการบังคับบัญชาในองค์การ แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวความคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้การกระจายอำนาจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แนะนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ๆ ในองค์การ

2 ความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) แนวความคิดเรื่องการแบ่งส่วนงานไปตามความชำนาญเฉพาะอย่าง หรือเฉพาะหน้าที่ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งส่งผลให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงขึ้น

3 ความเป็นทางการ (Formalization) หมายถึงระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์การ ความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานของพนักงานถูกกำหนดอย่างจำเพาะเจาะจง หรือถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบ ซึ่งใช้เป็นเครื่องควบคุมความประพฤติของบุคลากร ซึ่งถ้ามีมากเท่าใด องค์การนั้นก็มีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น การมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นเพียงไรยังเป็นลดโอกาสทางเลือกวิธีทำงานของพนักงานน้อยลง เป็นการทำลายความคิดใหม่ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4 ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งการ ซึ่งจำเพาะเจาะจงถึงจำนวนของคนงาน

5 ขนาดขององค์การ (Organization Size) คือ ความมากมายของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อยู่ภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง ขนาดขององค์การที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อ ประสิทธิภาพ แต่จะมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

6 ขนาดของหน่วยงาน (Work-Unit Size) คือ ปริมาณงาน หรือความรับผิดชอบต่องาน ที่พนักงานในหน่วยงานแต่ละบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบ ขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงาน สำหรับบุคลากรการเพิ่มขนาดของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการลดน้อยลงของความพึงพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องานลดลง

#### 4 1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

อุทัย เลหาวิเชียร (2540 : 70) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ คือ การจัดรูปแบบของงาน เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร โครงสร้างเมื่อจัดแล้วก็จะมีการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับโครงสร้างให้คนต้องปฏิบัติตาม

นรินทร์ แจ่มจรัส (2542 : 8) การบริหารโดยใช้แนวความคิดเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน 7's เพื่อสัมฤทธิ์ผลประกอบด้วย โครงสร้าง คือการออกแบบองค์การให้มีรูปแบบที่เรียบง่าย ผู้บริหารเดินตรวจตราพบปะเพื่อนร่วมงาน บุคลากรก่อตั้งกลุ่มชมรมได้ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พบปะกันได้ทั้งที่เป็นการประชุมอย่างทางการ และไม่เป็นทางการ ในด้านการประเมินผลงาน เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

มัลลิกา ต้นสอน (2543 : 102) ได้ให้ความหมายโครงสร้างองค์การไว้ว่า หมายถึง แบบแผนอย่างเป็นทางการของความสัมพันธ์ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ การติดต่อสื่อสาร และการบังคับบัญชา และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โครงสร้างองค์การถูกกำหนดขึ้นเป็นแนวทางว่าทรัพยากรต่างๆ ขององค์การถูกนำไปใช้งานเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละช่วงเวลา

ขณะที่ภาพโครงสร้างองค์การได้ก่อประโยชน์ได้ระดับหนึ่งนั้น ภาพโครงสร้างยังมีได้คลุมถึงประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การอีกมาก นั่นคือ เมื่อคิดถึงองค์การใด สิ่งที่ต้องพิจารณาควบคู่กันก็คือ ระบบย่อยทั้งหลายที่มีอยู่ ซึ่งช่วยทำให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้ตลอดเวลา และช่วยรักษาสภาพของโครงสร้างองค์การให้อยู่ต่อไปด้วย

จากแนวคิด และทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การคือ การจัดรูปแบบของงาน แยกแยะให้เห็นถึงการทำงานของกลุ่ม หรือหน่วยงาน และบุคคล ภายใต้โครงสร้างที่องค์การกำหนดไว้ เพื่อควบคุมความประพฤติของบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรในองค์การนั้นๆ ปฏิบัติตามเพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยโครงสร้างองค์การจะเป็นตัวที่องค์การมีไว้เพื่อควบคุมความประพฤติของบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรในองค์การนั้นๆ ปฏิบัติตามดังนั้นจึงมีผลต่อค่านิยมทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันในแต่ละองค์การ

## 5 ประวัติ บริษัทการไฟฟ้าฝ่ายผลิต

จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 โดยการรวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและส่งพลังงานไฟฟ้า 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้ายันฮี การลิกไนท์ และการไฟฟ้าตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2512 เรียกชื่อย่อว่า "กฟผ." พระราชบัญญัติฉบับนี้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง โดยครั้งล่าสุดได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2535 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ ให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้าหรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินธุรกิจดังกล่าว และให้มีอำนาจใช้สอยและครอบครองอสังหาริมทรัพย์เพื่อสำรวจหาแหล่งพลังงาน ตลอดจนสถานที่สำหรับใช้ในการผลิตหรือพัฒนาพลังงานไฟฟ้าโดยชัดใช้ค่าทดแทนที่เป็นธรรม และให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีอำนาจกำหนดเงื่อนไขที่เกี่ยวกับคุณภาพไฟฟ้า เทคนิคทางวิศวกรรม และความปลอดภัยของระบบไฟฟ้า ในกรณีที่เอกชนประสงค์จะเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าของการไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวงหรือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กฟผ. มีสิทธิเพิ่มวงเงินในการกู้ยืมและในการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ คณะกรรมการมีอำนาจจำหน่ายทรัพย์สินนอกจากบัญชีได้ทุกกรณีโดยไม่จำกัดวงเงินโดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ส่วนสาระสำคัญที่ยังคงเดิม คือ คณะรัฐมนตรีเป็นผู้ แต่งตั้งประธานคณะกรรมการกำกับกรรมการ (ซึ่งต้องไม่มีตำแหน่งทางการเมือง) และคณะกรรมการเหล่านี้เป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการ กฟผ. จึงเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีรัฐมนตรีคอยกำกับดูแลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ ในเดือนมิถุนายน 2535 กฟผ. นำเสนอต่อรัฐบาลขอเข้าโครงการรัฐวิสาหกิจที่ดีและผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดี เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2537 การนี้จะส่งผลให้ กฟผ. มีความคล่องตัวในการบริหารงานได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล ที่ต้องการลดบทบาทการควบคุมรัฐวิสาหกิจลงให้น้อยที่สุดและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีความสามารถที่จะแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชนได้

ต่อมา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้แปลงสภาพตามนโยบายของรัฐบาล โดยจดทะเบียนเป็น บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2548 โดยใช้ชื่อย่อว่า บมจ กฟผ นโยบายในการพัฒนารัฐวิสาหกิจของรัฐบาลเพื่อให้แปลงสภาพไปสู่บริษัท จำกัด (มหาชน) เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจขององค์การ และเพื่อลดภาระหนี้สาธารณะของประเทศ นับเป็นก้าวสำคัญของการปรับเปลี่ยน กฟผ ไปสู่บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ กฟผ ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการดำเนินงานแบบธุรกิจตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 และได้เตรียมการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้มีการจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดทะเบียนเลขที่ 0107574800455 เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2548 ในชื่อ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ชื่อย่อว่า บมจ กฟผ ชื่อภาษาอังกฤษ คือ EGAT Public Company Limited ชื่อย่อว่า EGAT Plc โดยมีทุนจดทะเบียน 60,000,000,000 บาท โดยมี นาย ไกรสิทธิ์ วรรณสูตร ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

## 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ลัดดา สัจพันธ์ไพโรจน์ (2545 : 119) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ในทัศนคติของพนักงานบริษัท ซีโน - ไทย เอ็นจิเนียริง คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า โครงสร้างการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์การความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานไม่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

พิมพ์ศักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร และสถานที่ตั้งอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร และสถานที่ตั้งมีความสัมพันธ์กัน โดยรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งงานมีความสัมพันธ์กับ

วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การอย่างมาก และพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การด้านมอบอำนาจอย่างมาก

กิตติ สิงหาปัด (2541) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ยกเว้นลักษณะเน้นอนาคตที่มีความสัมพันธ์ทางบวก สอดคล้องกับ Lord & Maher (1993 อ้างถึงใน กิตติ สิงหาปัด, 2541) ที่ศึกษาบทบาทผู้นำในอุตสาหกรรมรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา พบว่ามีตัวอย่างยืนยันชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นผลจากอิทธิพล และแนวทางของผู้นำ

วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์ (2539 บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล โยใช้ตัวแบบการศึกษาของคิง และลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกันเชิงรุก) พบว่ามีลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ และแบบป้องกันเชิงรุกมีอยู่มาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับมีอยู่ในระดับปานกลาง

สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยพบว่า

1 พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และความตั้งใจที่จะลาออกในระดับต่ำ

2 พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วน อายุงาน ระดับการศึกษา แตกต่างก็มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความผูกพันต่อองค์การ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

สุวิทย์ บุญช่วย (2535) การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยการให้การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ช่วยให้ผู้นำสามารถยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

روبบิน (Robbins 2001) ศึกษาพฤติกรรมมวัฒนธรรมองค์การ พบว่า การมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงาน และพันธะสัญญาในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับภาวะผู้นำ และยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

แมคเดเนียด และสตัมป์ (เสาวลักษณ์ กิณเรศ 2546, อ้างอิงจาก McDaniel, & Stumpf ) พบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวก กับวัฒนธรรมองค์การ อภิปรายได้ว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เป็นเครื่องสร้างสรรคให้กับองค์การมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ลินน์ (Lynn 2003) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ โดยทำการวิเคราะห์บทบาทผู้นำต่อการแสดงความก้าวร้าวในองค์การ พบว่าองค์การต้องการผู้นำที่ไม่ก้าวร้าว และสามารถแก้ไขสถานการณ์โดยไม่ใช้อารมณ์

ชาร์ลีสตัต และสเมอริช (อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ 2539, อ้างอิงจาก Charlotte, & Smircich ) ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์การ ความรู้ความสามารถในงานตลอดจนการสนับสนุนของงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยศึกษาในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่ง ในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยเสนอแนะถึงการบริหารมีส่วนสำคัญต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทางบวก โดยเป็นการเสริมสร้างอำนาจให้กับพยาบาลให้มีอิสระในการทำงาน ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญขององค์การจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในทางบวกในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งคาดว่าจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

มาเรส (Marais 1999 2606-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซู รัฐมิชิแกน พบว่า ผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

บราซก (Baksh 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทัศนคติในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยทำการศึกษาวิจัยกับพนักงานประจำมหาวิทยาลัยยูท่าห์ จำนวน 362 คน การวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยงานวิจัยยังสนับสนุนว่า ความสำเร็จของการบริหาร มาจากบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการให้พนักงาน

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และการให้อิสระทางความคิดต่อพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการร่วมมือกัน

โอลิเวอร์ และวิลกิลสัน (คมสัน อินกัน 2547 อ้างอิงจาก Coates 1997, citing Oliver, & Wilkinson 1989) ได้ระบุว่าในสภาพแวดล้อมที่ความผันผวนอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงความต้องการในการขยายตัวขององค์การจะให้ความสำคัญอย่างสูงกับวัฒนธรรมองค์การ และพันธะสัญญา

แคชกา และเคิร์ก (Kaczka, & Kirk 1968 270) ได้ทำการวิจัยพบว่า องค์การที่มีบรรยากาศเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า อย่างไรก็ดี บรรยากาศเน้นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานนั้นจะก่อให้เกิดความพอใจที่มากกว่าในแง่ของสังคม และจิตวิทยา

บราวน์ และเลห์ (Brown, & Leigh 1996 358-368) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศขององค์การ จากการรับรู้บรรยากาศขององค์การทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่าบรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา บริษัทการไฟฟ้าฝ่ายผลิต โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4 การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

###### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร ปี 2548 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน (ข้อมูลปี 2548)

###### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน โดยอาศัยสูตรการคำนวณของ ยามาเน่ (Yamane 1970 580-581) ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

- |   |   |   |
|---|---|---|
| n | = | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  |
| N | = | ขนาดของประชากร  |
| e | = | ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้มีค่าเท่ากับร้อยละ 5 (0.05) |

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{12,284}{1 + 12,284 (0.05)^2}$$

$$= 387.38$$

จากการคำนวณตามสูตร จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 388 ตัวอย่าง

และได้มีการสำรวจตัวอย่างเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนไว้ 52 ตัวอย่าง ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 440 ตัวอย่าง

### การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การสุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจาก 11 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา ฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า ฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง ฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า ฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ฝ่ายบริการ ฝ่ายแพทย์อนามัย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย และมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีกำหนดโควตา (Quota Sampling) ของกลุ่มจำนวนตัวอย่างจาก 11 ฝ่ายในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 440 ตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ฝ่าย	จำนวนตัวอย่าง
1 ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา	40
2 ฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า	40
3 ฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง	40
4 ฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า	40
5 ฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง	40
6 ฝ่ายกฎหมาย	40
7 ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	40
8 ฝ่ายบริการ	40
9 ฝ่ายแพทย์อนามัย	40
10 ฝ่ายประชาสัมพันธ์	40
11 ฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย	40
รวม	440

จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกเฉพาะพนักงานเท่านั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปจัดเก็บข้อมูลจากพนักงานภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

## 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่าย/แผนก โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close - Ended Response Questions)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

- 1 1 ด้านการสร้างบารมี
- 1 2 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
- 1 3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 2 1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
- 2 2 ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 20 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

การแปลผลระดับความเป็นจริงของปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ใช้วิธีนำคะแนนจากระดับความเป็นจริง หาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์โดยการวิเคราะห์ตามมาตรวัดของ Likert's Scale การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้วัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Class Interval) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค 2537 : 29)

$$\text{Class Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}}$$

เมื่อ R แทน คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

C แทน จำนวนชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่ามีความเป็นจริงมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่ามีความเป็นจริงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่ามีความเป็นจริงน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ว่ามีความเป็นจริงน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ
- 2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง
- 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน
- 4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 12 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

การแปลผลระดับความเป็นจริงของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ใช้วิธีนำคะแนนจากระดับความเป็นจริง หาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์โดยการวิเคราะห์ตามมาตรวัดของ Likert's Scale การอธิบายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้วัดข้อมูล

ประเภทอันตรภาคชั้น (Class Interval) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลดังนี้ (มัลลิกา  
บุญนาค 2537 : 29)

$$\text{Class Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}}$$

เมื่อ R แทน คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

C แทน จำนวนชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของ องค์การว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของ องค์การว่ามีความเป็นจริงมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของ องค์การว่ามีความเป็นจริงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของ องค์การว่ามีความเป็นจริงน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศของ องค์การว่ามีความเป็นจริงน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 6 ด้านคือ

- 1 อำนาจในการสั่งการ
- 2 การแบ่งส่วนงาน
- 3 ความเป็นทางการ
- 4 ช่วงการบังคับบัญชา
- 5 ขนาดขององค์การ
- 6 ขนาดของหน่วยทำงาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 6 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบ Semantic Differential Scale มีคำตอบกำหนดไว้ในแต่ละข้างของระดับคะแนนสูงสุด และคะแนนต่ำสุด โดยกำหนดให้ทัศนคติโดยรวมด้านซ้ายอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด มาก และปานกลาง ส่วนทัศนคติโดยรวมด้านขวาอยู่ในเกณฑ์น้อย และน้อยที่สุด หรือกำหนดคุณลักษณะของสิ่งที่ถูกวัดอยู่ในลักษณะตรงกันข้าม เรียกว่า Bipolar Adjective กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

การแปลผลระดับความเป็นจริงของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ใช้วิธีนำคะแนนจากระดับความเป็นจริง หาค่าเฉลี่ย คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างขององค์การว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างขององค์การว่ามีความเป็นจริงมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างขององค์การว่ามีความเป็นจริงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างขององค์การว่ามีความเป็นจริงน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างขององค์การว่ามีความเป็นจริงน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ เป็นการวัดลักษณะวัฒนธรรมองค์การใน 10 ด้าน คือ

- 1 การริเริ่มส่วนบุคคล
- 2 ความอดทนต่อความเสี่ยง
- 3 การกำหนดทิศทาง

- 4 การประสานและการร่วมกัน
- 5 การสนับสนุนทางการจัดการ
- 6 การควบคุม
- 7 เอกลักษณะ
- 8 ระบบการให้รางวัล
- 9 ความอดทนต่อความขัดแย้ง
- 10 แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มีจำนวน 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

การแปลผลระดับความเป็นจริงของปัจจัยด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใช้วิธีนำคะแนนจากระดับความเป็นจริง หาค่าเฉลี่ยของช่วงระดับคะแนนมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์โดยการวิเคราะห์ตามมาตรวัดของ Likert's Scale การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้วัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Class Interval) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการอภิปรายผลดังนี้ (มัลลิกา นูนาค 2537 29)

$$\text{Class Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}}$$

เมื่อ R แทน คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

C แทน จำนวนชั้น

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายช่วงของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่ามีความเป็นจริงมาก

คะแนนเฉลี่ย 2 61 – 3 40	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์การว่าเป็นจริงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1 81 – 2 60	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์การว่าเป็นจริงน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1 00 – 1 80	หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์การว่าเป็นจริงน้อยที่สุด

2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการพิจารณามาปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่าง 40 ชุด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความเชื่อมั่นกลุ่มคำถามของตัวแปรที่เป็นแบบ Likert Scale โดยการคำนวณมาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) โดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach)

จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามพบว่า การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่วิจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กพีผ จำกัด(มหาชน) ได้ค่า Cronbach 's Alpha Coefficient เท่ากับ 0 8898

### 3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้  
คือ

- 1 ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามจำนวน 440 ชุด และได้เผื่อจำนวนแบบสอบถามที่อาจผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามแล้ว
- 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกให้กับพนักงานที่ได้จากการสุ่ม โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีความสะดวก และเต็มใจที่จะตอบแบบสอบถาม
- 3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
- 4 นำข้อมูลที่มีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์มาทำการลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลทางสถิติต่อไป

#### 4 การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จะดำเนินการตรวจเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนมาประมวลผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical package for social science) เป็นเครื่องมือประมวลผล โดยมีการวิเคราะห์ ดังนี้

4 1 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

4 2 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ถ้าค่าเฉลี่ยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดสูงกว่า ให้ถือว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนั้นๆ

4 3 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ถ้าค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านใดสูงกว่า ให้ถือว่าองค์การมีบรรยากาศในด้านนั้นๆ

4 4 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4 5 การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4 6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

#### 5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1 ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

##### 1 1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

### 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean $\bar{X}$ ) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2541)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$n$	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

### 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (ชูศรี วงศ์รัตน์ 2541)

$$SD = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$x$	แทน	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$n$	แทน	ค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

## 2 สถิติที่ใช้ทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัท (Cronbach 's Alpha) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2544)

$$\alpha = \frac{\overline{k \text{ covariance} / \text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance} / \text{variance}}}$$

เมื่อ	$k$	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม
	$\overline{\text{covariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

### 3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบความสัมพันธ์เบื้องต้นจะใช้สถิติทดสอบสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวที่แต่ละตัวต่างมีระดับการวัดของข้อมูลในระดับอันตรภาค (Interval Scale) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2544)

$$r_{XY} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{XY}$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนน X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนน Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y ทุกคู่
	n	แทน	จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  ความหมายของ r (กัลยา วานิชย์บัญชา 2544)

- |   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
| 1 | ถ้าค่า r เป็นลบ           | แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม                          |
| 2 | ถ้าค่า r เป็นบวก          | แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน                            |
| 3 | ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1  | แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก    |
| 4 | ถ้าค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 | แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก |
| 5 | ถ้าค่า r เท่ากับ 0        | แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามไม่มีความสัมพันธ์   |

6 ถ้าค่า  $r$  เข้าใกล้ 0

แสดงว่า ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์  
กันน้อย

การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์กำหนด ดังนี้

ถ้าค่า $r$ มีค่าระหว่าง 0.81 – 1.00	แสดงว่า มีความสัมพันธ์สูงมาก
ถ้าค่า $r$ มีค่าระหว่าง 0.61 – 0.80	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ถ้าค่า $r$ มีค่าระหว่าง 0.41 – 0.60	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ปานกลาง
ถ้าค่า $r$ มีค่าระหว่าง 0.21 – 0.40	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
ถ้าค่า $r$ มีค่าระหว่าง 0.01 – 0.20	แสดงว่า มีความสัมพันธ์ต่ำมาก
ถ้าค่า $r$ มีค่า เท่ากับ 0	แสดงว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่คำนวณ ได้จากโปรแกรม SPSS ใช้ในการสรุปผลสมมติฐาน

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอ และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ได้แก่

- 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล
- 2 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ
- 3 ข้อมูลด้านบรรยากาศองค์การ
- 4 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
- 5 ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

##### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

- 1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และฝ่าย โดยนำเสนอในรูปของความถี่ และร้อยละ ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 1 จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และฝ่าย

ข้อมูลส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>1 เพศ</b>		
ชาย	167	42.9
หญิง	222	57.1
<b>รวม</b>	<b>389</b>	<b>100.0</b>
<b>2 อายุ</b>		
20-29 ปี	24	6.2
30-39 ปี	56	14.4
40-49 ปี	181	46.5
ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป	128	32.9
<b>รวม</b>	<b>389</b>	<b>100.0</b>
<b>3 ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนต้น	4	1.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช	31	8.0
ปวส หรือ อนุปริญญา	22	5.7
ปริญญาตรี	258	66.3
สูงกว่าปริญญาตรี	74	19.0
<b>รวม</b>	<b>389</b>	<b>100.0</b>

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>4 ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ไม่เกิน 3 ปี	13	3.3
4-6 ปี	22	5.7
7-9 ปี	14	3.6
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	340	87.4
<b>รวม</b>	<b>389</b>	<b>100.0</b>
<b>5 ฝ่าย</b>		
ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา	33	8.5
ฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า	34	8.7
ฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง	36	9.3
ฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า	35	9.0
ฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง	33	8.5
ฝ่ายกฎหมาย	40	10.3
ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	36	9.3
ฝ่ายบริการ	36	9.3
ฝ่ายแพทย์อนามัย	32	8.2
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	40	10.3
ฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย	34	8.7
<b>รวม</b>	<b>389</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 1 แสดงถึง จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**เพศ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 และเพศชายจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9

**อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี เป็นจำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป เป็นจำนวน 128

คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 อันดับที่สาม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี เป็นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี เป็นจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นจำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 66.3 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี เป็นจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 อันดับที่สาม คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. เป็นจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 อันดับที่สุด คือ ระดับปวส. หรือ อนุปริญญา เป็นจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 และในอันดับสุดท้าย คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นจำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 87.4 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 4-6 ปี เป็นจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7 อันดับที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 7-9 ปี เป็นจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี เป็นจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ฝ่าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายประชาสัมพันธ์ คิดเป็นจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงิน เชื่อเพลิง ฝ่ายรักษาความปลอดภัย และฝ่ายบริการ เป็นจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 อันดับที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า เป็นจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 อันดับที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า และฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย เป็นจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 อันดับที่สุด คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา และฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง เป็นจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายแพทยอนามัย เป็นจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2

2 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ประกอบด้วย ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จำแนกโดยรวม

รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ	$\bar{X}$	S D	แปลผล
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	3.50	70	มาก
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	3.06	59	ปานกลาง

จากตาราง 2 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ดังนี้

รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 และมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.06

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการสร้างบารมี

ด้านการสร้างบารมี	$\bar{X}$	S D	แปลผล
หัวหน้าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง	3.46	83	มาก
หัวหน้าทำให้รู้สึก ศรัทธาและไว้วางใจในตัว ของหัวหน้า	3.42	87	มาก
หัวหน้ามีความเชื่อมั่นในตนเอง	3.83	81	มาก
หัวหน้าให้กำลังใจ และโน้มน้าวให้มีความเชื่อมั่น ในตนเอง	3.31	91	ปานกลาง
รวม	3.50	73	มาก

จากตาราง 3 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการสร้างบารมี ดังนี้

ด้านการสร้างบารมี ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้ามีความเชื่อมั่นในตนเอง หัวหน้าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง และหัวหน้าทำให้รู้สึกศรัทธาและไว้วางใจในตัวของหัวหน้าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83, 3.46 และ 3.42 ตามลำดับ และในด้านหัวหน้าให้กำลังใจ และโน้มน้าวให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.31 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการสร้างบารมีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล	$\bar{X}$	S D	แปลผล
หัวหน้าเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล	3.50	85	มาก
หัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบ และปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นกันเอง	3.86	89	มาก
หัวหน้ามีวิธีจูงใจให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.34	88	ปานกลาง
หัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทาย และเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระ	3.48	92	มาก
รวม	3.55	75	มาก

จากตาราง 4 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ดังนี้

ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบและปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นกันเอง หัวหน้าเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล และในด้านหัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทาย และเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.86, 3.50 และ 3.48 ตามลำดับ ส่วนในด้านหัวหน้ามีวิธีจูงใจให้พนักงานแต่ละ

คนปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 โดยพบว่า ภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการ คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	$\bar{X}$	S D	แปลผล
หัวหน้าทำให้รู้สึกว่างงานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ ทำทายนความสามารถ	3.41	84	มาก
หัวหน้ามีความสามารถในการกระตุ้นให้ ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	3.42	85	มาก
หัวหน้าสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน	3.54	93	มาก
หัวหน้าสนับสนุนให้เสาะหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	3.42	89	มาก
รวม	3.45	77	มาก

จากตาราง 5 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความ คิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ดังนี้

ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน หัวหน้ามีความสามารถในการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น หัวหน้าสนับสนุนให้เสาะหาแนวทางใหม่ๆ ในการ แก้ปัญหา และในด้านหัวหน้าทำให้รู้สึกว่างงานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ทำทายนความสามารถอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54, 3.42, 3.42 และ 3.41 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการกระตุ้นให้ใช้ สติปัญญาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความ  
เป็นผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	$\bar{X}$	S D	แปลผล
หัวหน้ามีการให้โบนัสแก่ท่านเมื่อทำงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์	2.82	93	ปานกลาง
หัวหน้ากล่าวยกย่องชมเชยท่านเมื่อทำงาน ได้ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์	3.26	89	ปานกลาง
หัวหน้ามีการประกาศยกย่องความดีให้ ทุกคนทราบโดยทั่วกัน	2.95	92	ปานกลาง
หัวหน้าเสนอเลื่อนขั้น เมื่อทำงานสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	2.95	92	ปานกลาง
รวม	3.00	79	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความ  
คิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้ากล่าวยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ถูกต้อง และตรงตาม  
วัตถุประสงค์ หัวหน้ามีการประกาศยกย่องความดีให้ทุกคนทราบโดยทั่วกัน หัวหน้าเสนอเลื่อนขั้น  
เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในด้านหัวหน้ามีการให้โบนัสแก่ท่านเมื่อทำงานสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.26, 2.95, 2.95 และ 2.82 ตามลำดับ  
ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ  
หัวหน้าด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.00

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความ  
เป็นผู้นำด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
หัวหน้าคอยควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไป ตามระเบียบข้อบังคับ	3 58	84	มาก
หัวหน้ามีการตำหนิ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	3 07	87	ปานกลาง
หัวหน้ามีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน	2 62	89	ปานกลาง
หัวหน้าจะมีการชี้ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน เมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปดังที่คาดหมาย	3 20	88	ปานกลาง
รวม	3 12	62	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความ  
คิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าคอยควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบ  
ข้อบังคับอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 58 ในด้านหัวหน้าจะมีการชี้ข้อบกพร่องในการ  
ปฏิบัติงานเมื่อท่านปฏิบัติงานไม่เป็นไปดังที่คาดหมาย หัวหน้ามีการตำหนิ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด  
และในด้านหัวหน้ามีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ใน  
ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 20, 3 07 และ 2 62 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบ  
แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการจัดการโดยยึด  
กฎระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 12

3 ข้อมูลด้านบรรยากาศองค์การ ได้แก่บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปของ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้ ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ

บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.50	73	มาก
ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ	3.13	84	ปานกลาง
ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด	3.81	67	มาก
รวม	3.48	57	มาก

จากตาราง 8 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ ดังนี้

บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ และในด้านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81 และ 3.50 ตามลำดับ ในด้านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.13 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.48

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ  
องค์การที่เน้นความเป็นกันเอง

บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง	$\bar{X}$	S D	แปลผล
ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4 00	74	มาก
กฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไป	3 47	81	มาก
ความรู้สึกลบคายใจไม่วิตกกังวลในการทำงาน	3 60	87	มาก
รวม	3 69	59	มาก

จากตาราง 9 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความ  
คิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง ดังนี้

บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ  
องค์การในด้าน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกลบคายใจไม่วิตกกังวลในการทำงาน  
และในด้านกฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไปอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 00,  
3 60 และ 3 47 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ  
องค์การที่เน้นความเป็นกันเองอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 69

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศ  
องค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน

บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	$\bar{X}$	S D	แปลผล
การยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ	4 25	61	มากที่สุด
ความมุ่งมั่นในการทำงานสูง	4 19	63	มาก
ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์	4 39	55	มากที่สุด
รวม	4 28	52	มากที่สุด

จากตาราง 10 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ดังนี้

บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.39 และ 4.25 ตามลำดับ และในด้านความมุ่งมั่นในการทำงานสูงอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.19 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.28

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S D	แปลผล
การให้ความช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.95	76	มาก
การมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	3.57	86	มาก
การได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้	3.63	87	มาก
รวม	3.72	66	มาก

จากตาราง 11 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน การให้ความช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ และการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95, 3.63 และ 3.57 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.72

4 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ อำนาจในการสั่งการ การแบ่งส่วนงาน ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน โดยนำเสนอในรูปแบบของ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังนี้ ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S D	แปลผล
อำนาจในการสั่งการ	3 15	1 03	ปานกลาง
การแบ่งส่วนงาน	3 09	99	ปานกลาง
ความเป็นทางการ	3 17	87	ปานกลาง
ช่วงการบังคับบัญชา	2 94	1 20	ปานกลาง
ขนาดขององค์การ	4 09	1 01	มาก
ขนาดของหน่วยงาน	3 24	1 09	ปานกลาง
รวม	3 28	56	ปานกลาง

จากตาราง 12 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์การ ดังนี้

โครงสร้างองค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์การในด้านขนาดขององค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 09 ส่วนในด้านขนาดของหน่วยงาน ด้านความเป็นทางการ ด้านอำนาจในการสั่งการ ด้านการแบ่งส่วนงาน และในด้านช่วงการบังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 24, 3 17, 3 15, 3 09 และ 2 94 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 28

5 ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสานและการร่วมกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกสิทธิ์ ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยนำเสนอในรูปแบบของ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 6

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S D	แปลผล
<b>การริเริ่มส่วนบุคคล</b>			
ความมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน	3.52	81	มาก
<b>ความอดทนต่อความเสี่ยง</b>			
กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาโอกาส และทดลอง สิ่งใหม่	3.24	89	ปานกลาง
<b>การกำหนดทิศทาง</b>			
กำหนดแนวทาง และถูกคาดหวังกับผลการ ปฏิบัติงานจากหน่วยงาน	3.51	76	มาก
<b>การประสานและการร่วมมือกัน</b>			
มีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่าง หน่วยงาน	3.51	82	มาก
<b>การสนับสนุนทางการจัดการ</b>			
การสนับสนุน และได้รับความช่วยเหลือจาก ผู้บริหาร	3.39	90	ปานกลาง
<b>การควบคุม</b>			
กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมีความเหมาะสม เอกลักษณ์	3.38	77	ปานกลาง
เน้นการทำงานร่วมกัน มากกว่าความสามารถ เฉพาะทาง	3.45	85	มาก
<b>ระบบการให้รางวัล</b>			
มีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์	2.69	91	ปานกลาง
<b>ความอดทนต่อความขัดแย้ง</b>			
มีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.19	90	ปานกลาง
<b>แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร</b>			
มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม	3.44	81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.33</b>	<b>60</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 13 แสดงถึง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การในด้าน การริเริ่มส่วนบุคคล การประสานและการร่วมมือกัน การกำหนดทิศทาง เอกลักษณะ และในด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.52, 3.51, 3.51, 3.45 และ 3.44 ตามลำดับ ส่วนในด้านการสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม ความอดทนต่อความเสี่ยง ความอดทนต่อความขัดแย้ง และในด้านระบบการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.39, 3.38, 3.24, 3.19 และ 2.69 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษา รูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ในส่วนของคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน คือ การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสานและการร่วมกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกลักษณะ ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

$H_0$  ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

$H_1$  ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

### ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตัวแปร	ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.542**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.381**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.542 และ 0.381 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

#### ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.525**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.483**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 15 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

เท่ากับ 0.525 และ 0.483 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จ ปรวิรูป และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จเป้าหมายกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

#### ด้านการกำหนดทิศทาง

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง

ตัวแปร	ด้านการกำหนดทิศทาง	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จปรวิรูป	0.331**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จเป้าหมาย	0.317**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 16 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จปรวิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.331 และ 0.317 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จปรวิรูป และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้สำเร็จเป้าหมายกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทางมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตัวแปร	ด้านการประสานและการร่วมกัน	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.409**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.419**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 17 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.409 และ 0.419 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกันมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกันมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตัวแปร	ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.537**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.524**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์หพบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.537 และ 0.524 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านการควบคุม

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ  
คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม

ตัวแปร	ด้านการควบคุม	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.354**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.387**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 19 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการ  
ควบคุม ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ  
สมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิง  
เป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)  
ด้านการควบคุม ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.354 และ 0.387  
ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัยด้านรูปแบบ  
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ  
จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านเอกลักษณ์

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ  
คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์

ตัวแปร	ด้านเอกลักษณ์	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.416**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.411**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 20 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรม  
ความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้าน  
เอกลักษณ์ ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบ  
พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ  
เชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด  
(มหาชน) ด้านการควบคุม ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.416  
และ 0.411 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัย  
ด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน  
บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านระบบการให้รางวัล

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ  
คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล

ตัวแปร	ด้านระบบการให้รางวัล	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.501**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.639**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 21 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.501 และ 0.639 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

### ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.581**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.486**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.581 และ 0.486 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตัวแปร	ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	
	r	Sig (2-tailed)
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป	0.471**	0.000
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย	0.391**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.471 และ 0.391 ตามลำดับ แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน คือ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนของคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน คือ การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสานและการร่วมมือกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกลักษณะ ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

**สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

$H_0$  ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

$H_1$  ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

#### ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตัวแปร	ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0 000	0 994
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0 377**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0 237**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0 541**	0 000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 01

จากตาราง 24 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ

เท่ากับ 0.994 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ในส่วนของค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.377, 0.237 และ 0.541 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

#### ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	-0.056	0.270
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.320**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.161**	0.001
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.486**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทน

ต่อความเสี่ยง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้ อำนาจ เท่ากับ 0.270 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ในส่วน ของค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้น ความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000, 0.001 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติ ฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่ เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมี ความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความ อดทนต่อความเสี่ยง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.320, 0.161 และ 0.486 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการ ทำงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทน ต่อความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก และบรรยากาศองค์การที่เน้น ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านการกำหนดทิศทาง

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง

ตัวแปร	ด้านการกำหนดทิศทาง	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.120*	0.018
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.099	0.051
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.253**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.347**	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง เท่ากับ 0.051 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเองไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ในส่วนของค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ที่มีนัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.120, 0.253 และ 0.347 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรม

องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

#### ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตัวแปร	ด้านการประสานและการร่วมกัน	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0 067	0 188
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0 354**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0 254**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0 448**	0 000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 01

จากตาราง 27 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้ อำนาจ เท่ากับ 0 188 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ในส่วน ของค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้น ความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0 000 ซึ่งน้อยกว่า 0 01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรม องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ที่นัยสำคัญ 0 01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( r ) เท่ากับ 0 354, 0 254 และ 0 448 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการ ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ และบรรยากาศองค์การที่เน้น

ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

#### ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตัวแปร	ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0 081	0 111
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0 352**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0 184**	0 000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0 478**	0 000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 01

จากตาราง 28 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed ) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ เท่ากับ 0 111 ซึ่งมากกว่า 0 05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในส่วนของค่า Sig (2-tailed ) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0 000 ซึ่งน้อยกว่า 0 01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ที่มีนัยสำคัญ 0 01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( r ) เท่ากับ 0 352, 0 184 และ 0 478 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ มีความสัมพันธ์ในทิศทาง

เดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ มี  
ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก และบรรยายาขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อ  
ผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการ  
สนับสนุนทางการจัดการ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านการควบคุม

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยายาขององค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม

ตัวแปร	ด้านการควบคุม	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยายาขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.306**	0.000
บรรยายาขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.260**	0.000
บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.237**	0.000
บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.320**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 29 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยายาขององค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยายาขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยายาขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยายาขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยายาขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยายาขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยายาขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.306, 0.260, 0.237 และ 0.320 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยายาขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยายาขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยายาขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยายาขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านเอกลักษณ์

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์

ตัวแปร	ด้านเอกลักษณ์	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.139**	0.006
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.363**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.183**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.404**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ เท่ากับ 0.006 บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.139, 0.363, 0.183 และ 0.404 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรม

องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านระบบการให้รางวัล

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล

ตัวแปร	ด้านระบบการให้รางวัล	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.190**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.314**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.170**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.392**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 31 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.190, 0.314, 0.170 และ 0.392 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.151**	0.003
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.314**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.195**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.455**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 32 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ เท่ากับ 0.003 บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.151, 0.314, 0.195 และ 0.455 ตามลำดับ แสดงว่าบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

### ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตัวแปร	ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	
	r	Sig (2-tailed)
บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ	0.115*	0.024
บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง	0.370**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน	0.218**	0.000
บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน	0.377**	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 33 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ เท่ากับ 0.024 บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และ 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.115, 0.370, 0.218 และ 0.377 ตามลำดับ แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ศึกษาปัจจัยโครงสร้างองค์การ และคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยศึกษาคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน คือ การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสานและการร่วมกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกลักษณะ ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

**สมมติฐานข้อที่ 3** ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

$H_0$  ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

$H_1$  ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

ตัวแปร	ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.404**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 34 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคลโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.404 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะ

วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

#### ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.377**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 35 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.404 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านการกำหนดทิศทาง

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง

ตัวแปร	ด้านการกำหนดทิศทาง	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.236**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 36 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.236 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน

ตัวแปร	ด้านการประสานและการร่วมกัน	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.242**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 37 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสาน

และการร่วมกัน ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.242 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

#### ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

ตัวแปร	ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.198**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 38 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.198 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

### ด้านการควบคุม

ตาราง 39 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม

ตัวแปร	ด้านการควบคุม	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.313**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 39 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.313 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านเอกลักษณ์

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์

ตัวแปร	ด้านเอกลักษณ์	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.276**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 40 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า

กว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.276 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านระบบการให้รางวัล

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล

ตัวแปร	ด้านระบบการให้รางวัล	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.177**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 41 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.177 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

### ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง

ตัวแปร	ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.388**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.388 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

ตัวแปร	ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	
	r	Sig (2-tailed)
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	0.326**	0.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 43 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผน

ของการติดต่อสื่อสาร ในการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig (2-tailed) ของ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ที่นัยสำคัญ 0.01 โดยมี ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.326 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การกับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

## ตาราง 44 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)		
1 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 3 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 4 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 5 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 6 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 7 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 8 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

## ตาราง 44 (ต่อ) แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1 9 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 10 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 11 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 12 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 13 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 14 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 15 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 16 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 17 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

ตาราง 44 (ต่อ) แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1 18 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 19 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
1 20 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)		
2 1 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 2 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 3 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 4 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 5 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	ไม่เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2 6 บรรยายาคองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 7 บรรยายาคองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 8 บรรยายาคองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 9 บรรยายาคองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 10 บรรยายาคองค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 11 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 12 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 13 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 14 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2 15 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 16 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 17 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 18 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 19 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 20 บรรยายาคองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 21 บรรยายาคองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 22 บรรยายาคองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 23 บรรยายาคองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

## ตาราง 44 (ต่อ) แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2 24 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 25 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 26 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 27 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 28 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 29 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 30 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 31 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 32 บรรยายาคของค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2 33 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 34 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 35 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 36 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 37 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 38 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 39 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
2 40 บรรยายภาคองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

ตาราง 44 (ต่อ) แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)		
3 1 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 2 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 3 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 4 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 5 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 6 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 7 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 8 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

ตาราง 44 (ต่อ) แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3 9 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient
3 10 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร	เป็นไปตาม สมมติฐาน	Pearson correlation coefficient

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ของบุคลากรบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งประเด็นในการศึกษา ดังนี้

- 1 เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

#### ความสำคัญของการวิจัย

- 1 เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ และการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 ผลการศึกษาวิจัยทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริหารให้สอดคล้องระหว่าง พนักงาน กับองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์การ
- 3 ผลการศึกษานำมา可以作为ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อสืบค้นสำหรับผู้สนใจศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในอนาคต

#### สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

- 1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)
- 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

- 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

### ขอบเขตของงานวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในปี 2548 ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน (ข้อมูลปี 2548)

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร โดยได้คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 12,284 คน โดยอาศัยสูตรการคำนวณของ Taro Yamane (Yamane 1970 580-581) จากการคำนวณจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประมาณ 388 ตัวอย่าง และทำการเก็บกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 52 ตัวอย่าง ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคั้งนี้รวมเท่ากับ 440 ตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจาก 11 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา ฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า ฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง ฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า ฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ฝ่ายบริการ ฝ่ายแพทย์อนามัย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย และมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีกำหนดโควตา (Quota Sampling) ของกลุ่มจำนวนตัวอย่างจาก 11 ฝ่าย ฝ่ายละ 40 ตัวอย่าง ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกเฉพาะพนักงานเท่านั้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไว้ไปจัดเก็บข้อมูลจากพนักงานภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

การวิจัยคั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 440 ชุด ซึ่งจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ได้กำหนดไว้ โดยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 440 ชุด ซึ่งได้แบบสอบถามคืนกลับมา 389 ชุด คิดเป็น 88.40%

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และฝ่าย/แผนก โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close – Ended Response Questions)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย
  - 1.1 ด้านการสร้างบารมี
  - 1.2 ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล
  - 1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
- 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ประกอบด้วย
  - 2.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์
  - 2.2 ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 20 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ
- 2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง
- 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน
- 4 บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 12 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

- 1 อำนาจในการสั่งการ
- 2 การแบ่งส่วนงาน

- 3 ความเป็นทางการ
- 4 ช่วงการบังคับบัญชา
- 5 ขนาดขององค์การ
- 6 ขนาดของหน่วยงาน

แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 6 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบ Semantic Differential Scale

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ผู้ศึกษาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง ที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 440 ชุด ซึ่งได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 389 ชุด คิดเป็น 88.40% ของแบบสอบถามทั้งหมด

#### ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่ได้เคยวิจัยไว้แล้ว ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ตำราที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการทำการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้

#### ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บในระหว่างเดือน กันยายน – พฤศจิกายน 2548

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัย ได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ก่อนที่จะแปลงข้อมูล และเข้ารหัส เพื่อทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical package for social science) เป็นเครื่องมือประมวลผล และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ถ้าค่าเฉลี่ยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดสูงกว่า ให้ถือว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนั้นๆ

การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ถ้าค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การด้านใดสูงกว่า ให้ถือว่าองค์การมีบรรยากาศในด้านนั้นๆ

การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ กับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

## สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

#### 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.1 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 42.9

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.9 อันดับที่สาม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.4 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.2

ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.3 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.0 อันดับที่สาม คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 8.0 อันดับที่สี่ คือ ระดับปวส. หรือ

อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 5.7 และในอันดับสุดท้าย คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คิดเป็นร้อยละ 10

ประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 87.4 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.7 อันดับที่สาม คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 7-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.6 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.3

ฝ่าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 10.3 รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง ฝ่ายรักษาความปลอดภัย และฝ่ายบริการ คิดเป็นร้อยละ 9.3 อันดับที่สาม คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินธุรกิจผลิตไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 9.0 อันดับที่สี่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินโรงไฟฟ้า และฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย คิดเป็นร้อยละ 8.7 อันดับที่ห้า คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา และฝ่ายบริหารธุรกิจระบบส่ง คิดเป็นร้อยละ 8.5 และในอันดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในฝ่ายแพทย์อนามัย คิดเป็นร้อยละ 8.2

## 2 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 และมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.06 และจากการอ้างอิง จากบทที่ 3 ถ้าค่าเฉลี่ยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดสูงกว่า ให้ถือว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบนั้นๆ สามารถสรุปได้ว่า หัวหน้ามีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการสร้างบารมี ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้ามีความเชื่อมั่นในตนเอง หัวหน้าเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง และหัวหน้าทำให้รู้สึกศรัทธาและไว้วางใจในตัวของหัวหน้าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83, 3.46 และ 3.42 ตามลำดับ และในด้านหัวหน้าให้กำลังใจ และโน้มน้าวให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.31 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการสร้างบารมีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50

✎ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบและปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นกันเอง หัวหน้าเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล และในด้านหัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทาย และเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 86, 3 50 และ 3 48 ตามลำดับ ส่วนในด้านหัวหน้ามีวิสัยใจให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 34 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 55

✎ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน หัวหน้ามีความสามารถในการกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น หัวหน้าสนับสนุนให้เสาะหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และในด้านหัวหน้าทำให้รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 54, 3 42, 3 42 และ 3 41 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 45

✎ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้ากล่าววยกย่องชมเชยเมื่อทำงานได้ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์ หัวหน้ามีการประกาศยกย่องความดีให้ทุกคนทราบโดยทั่วกัน หัวหน้าเสนอเลื่อนขั้นเมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในด้านหัวหน้ามีการให้โบนัสแก่ท่านเมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 26, 2 95, 2 95 และ 2 82 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 00

ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในด้าน หัวหน้าคอยควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 58 ในด้านหัวหน้าจะมีการชี้ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานเมื่อท่านปฏิบัติงานไม่เป็นไปดังที่คาดหวัง หัวหน้ามีการตำหนิ เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด และในด้านหัวหน้ามีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานอยู่ใน

ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 20, 3 07 และ 2 62 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 12

### 3 ข้อมูลด้านบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ และในด้านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 81 และ 3 50 ตามลำดับ ในด้านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 13 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 48

บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกสบายใจไม่วิตกกังวลในการทำงาน และในด้านกฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไปอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 00, 3 60 และ 3 47 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 69

บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน ความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 39 และ 4 25 ตามลำดับ และในด้านความมุ่งมั่นในการทำงานสูงอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 19 โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4 28

บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในด้าน การให้ความช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้ และการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3 95, 3 63 และ 3 57 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบ

แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.72

และจากการอ้างอิง จากบทที่ 3 ถ้าค่าเฉลี่ยบรรยากาศขององค์กรด้านใดสูงกว่า ให้ถือว่าองค์กรมีบรรยากาศในด้านนั้นๆ สามารถสรุปได้ว่า องค์กรมีบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน

#### 4 ข้อมูลด้านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์กรในด้านขนาดขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.09 ส่วนในด้านขนาดของหน่วยงาน ด้านความเป็นทางการ ด้านอำนาจในการสั่งการ ด้านการแบ่งส่วนงาน และในด้านช่วงการบังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.24, 3.17, 3.15, 3.09 และ 2.94 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28

#### 5 ข้อมูลด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้าน การริเริ่มส่วนบุคคล การประสานและการร่วมกัน การกำหนดทิศทาง เอกลักษณะ และในด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.52, 3.51, 3.51, 3.45 และ 3.44 ตามลำดับ ส่วนในด้านการสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม ความอดทนต่อความเสี่ยง ความอดทนต่อความขัดแย้ง และในด้านระบบการให้รางวัลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.39, 3.38, 3.24, 3.19 และ 2.69 ตามลำดับ โดยพบว่าภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.33

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ในการวิเคราะห์พบว่ามีความระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ

ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านการประสานและการร่วมกัน ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านการควบคุม ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรม

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

ด้านเอกลักษณ์ ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านระบบการให้รางวัล ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง ตามลำดับ

ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง โดยทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในการวิเคราะห์พบว่ามีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ ตามลำดับ

**สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ  
ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

**ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล** ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.994 ซึ่งมากกว่า  
0.05 แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรม  
องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า  
ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท  
กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่ง  
น้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ  
ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทาง  
เดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000  
ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ  
ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทาง  
เดียวกันในระดับปานกลาง

**ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง** ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.270 ซึ่งมากกว่า  
0.05 แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรม  
องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่  
ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท  
กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ใน  
ระดับ ค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

#### ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.051 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้าง ต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้าง ต่ำ

#### ด้านการประสานและการร่วมกัน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.188 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรม องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

#### ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.111 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า บรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ

บรรยากาศขององค์การที่เน้นบรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง





จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

**ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร** ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

**สมมติฐานข้อที่ 3** ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

**ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล** ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

**ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

**ด้านการกำหนดทิศทาง ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

**ด้านการประสานและการร่วมกัน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการประสานและการร่วมกัน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

**ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับระดับต่ำมาก

**ด้านการควบคุม ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการควบคุม โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

**ด้านเอกลักษณ์ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า**

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านเอกลักษณ์ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านระบบการให้รางวัล ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านระบบการให้รางวัล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำมาก

### ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

### ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

## อภิปรายผล

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

### 1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จากผลการศึกษา พบว่า

1.1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่ผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น จะพบว่าหัวหน้าจะมีการแสดงออกโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน รวมทั้งกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยการทำให้พนักงานรับรู้ว่างานที่ทำเป็นงานที่ทำท้าทาย รวมไปถึงการสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน เข้าใจถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระ ซึ่งการที่หัวหน้าแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้าจะกระตุ้นให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงาน และส่งผลให้พนักงานจะพยายามใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีการพัฒนางานตลอดเวลา แสวงหาโอกาสกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นต่างๆ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานในองค์การ ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ McDaniel & Stumpf (อ้างถึงใน

เสาวลักษณ์ กิณเรศ, 2546) ซึ่งพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวก กับวัฒนธรรมองค์การ อภิปรายได้ว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี ให้เป็นเครื่องสร้างสรรคิให้กับองค์การมากยิ่งขึ้นในอนาคต และยังคงสอดคล้องกับ สุวิทย์ บุญช่วย (2535) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยการใช้การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา จะช่วยให้ผู้นำสามารถยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้ ซึ่งทำให้องค์การแสดงออกถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในด้านนั้นๆ ออกมา

1 2 พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในทุกด้าน ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการที่หัวหน้าแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย สามารถแสดงออกมาได้ใน 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการโดยการยึดกฎระเบียบ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่าเมื่อหัวหน้ามีการให้รางวัลในการจูงใจ ซึ่งอาจเป็นสิ่งของ หรือการยกย่องชมเชย โดยการนำผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายมาใช้ในการให้รางวัล รวมถึงการจัดการโดยการยึดกฎระเบียบโดยการระบุเป้าหมาย มีการสั่งงานหรือให้ข้อเสนอแนะอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ก็จะมีส่วนสัมพันธ์ในการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงาน หรือค่านิยมในการทำงานของพนักงาน โดยเมื่อหัวหน้ามีการยกย่องชมเชยพนักงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ และผลที่ตามมาก็คือการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสอดคล้องกับ McDaniel & Stumpf (1993) ที่พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายของหัวหน้าผู้ปวยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การ โดยเมื่อพิจารณาพบว่าเมื่อผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การ ของกลุ่มงานการพยาบาล ยังสอดคล้องกับ Trice & Beyer (1993 : 276) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะมีส่วนในการกำหนด หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพราะเมื่อเข้ามาใหม่พวกเขาจะนำค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงานของตนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การเดิม และสอดคล้องกับ Bass (1995) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำสร้างระบบการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัล การส่งเสริมความก้าวหน้า ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คงที่ และที่

กำหนดไว้จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในค่านิยมองค์กร และแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

## 2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร

### 2.1 บรรยากาศองค์กรที่เน้นการใช้อำนาจ จากการศึกษา พบว่า

บรรยากาศองค์กรที่เน้นการใช้อำนาจไม่มีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการประสานและการร่วมกัน และด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ซึ่งการที่องค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่เน้นการใช้อำนาจนั้น พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการที่จะต้องรอคำสั่งในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานขาดเสรีภาพทางความคิด และส่งผลให้พนักงานขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านการประสานและการร่วมกัน อยู่ในระดับมาก และด้านความอดทนต่อความเสี่ยง ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังคงมีอิสระในการทำงาน และทางความคิด มีการประสานงาน และร่วมมือกัน รวมไปถึงการได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจากหัวหน้า ซึ่งไม่สอดคล้องกับ กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539) ที่กล่าวว่า การจัดการโดยการยึดกฎระเบียบทำให้พยาบาลประจำการเกรงกลัว ทำให้ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ขึ้นมา และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Litwin และ Stringer (1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจมีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง ซึ่งการที่ผลการวิจัยแตกต่าง เนื่องมาจากรูปแบบขององค์กร การดำเนินงานที่ต่างกัน การที่พนักงานมีระดับการศึกษาที่สูง วุฒิภาวะ ประสบการณ์การทำงานที่มาก ทำให้พนักงานยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ มีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กร ในด้านการยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ และด้านความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

บรรยากาศองค์กรที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการควบคุม ด้านเอกลักษณ์

ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากบรรยากาศขององค์การเน้นการใช้อำนาจ มีการเข้มงวดเรื่องกฎระเบียบ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ในการปฏิบัติงานจะต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ รวมไปถึงจะต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ จึงเป็นไปได้ว่าบรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การในด้านดังกล่าว เนื่องจาก เมื่อมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน พนักงานก็ย่อมจะถูกคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากองค์การ และมีผลทำให้รูปแบบการทำงานเน้นการทำงานร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อพยายามลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน รวมไปถึงแบบแผนการติดต่อสื่อสารก็จะถูกจำกัด โดยจะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้บริหาร หรือหัวหน้าไปยังพนักงาน จึงเป็นผลให้บรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานในด้านดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ Halpin and Croft (อ้างอิงจาก สมถวิล แก้วปลั่ง, 2542) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจพนักงานจะต้องทำงานอย่างหนัก มีการทำงานร่วมกัน แต่ให้ความร่วมมือกันค่อนข้างน้อย การทำงานจะถูกคาดหวังจากผู้บริหารโดยจะเน้นความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว และการทำงานจะไม่สามารถทำงานได้อย่างอิสระ โดยจะต้องปฏิบัติงานทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีการกำหนด และวางแผนไว้

## 2.2 บรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง จากการศึกษา พบว่า

บรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเองไม่มีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง ทั้งในส่วนของ การกำหนดแนวทาง และการถูกคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากองค์การ โดยการที่บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองไม่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการกำหนดทิศทาง เนื่องจากจะพบว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หัวหน้าและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นแบบมิตรสหาย มีความรู้สึกสบายใจไม่วิตกในการทำงาน การทำงานอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัด ซึ่งจะพบว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้นพนักงานจะสามารถรับรู้ได้ว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองเป็นรูปแบบที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าที่จะเน้นการกำหนดทิศทาง และการถูกคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากองค์การ จึงอาจเป็นไปได้ว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้น อาจจะไม่ส่งผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์การใน ด้านการกำหนดทิศทาง

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรม องค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ด้านการริเริ่มส่วนบุคคล ด้านความอดทนต่อความ เสี่ยง ด้านการประสานและการร่วมกัน ด้านการสนับสนุนทางการจัดการ ด้านการควบคุม ด้าน เอกลักษณ์ ด้านระบบการให้รางวัล ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง และด้านแบบแผนของการ ติดต่อสื่อสาร กล่าวคือเมื่อองค์การมีบรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง ทำให้พนักงานมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รู้สึกสบายใจไม่วิตกในการทำงาน และมีการควบคุมที่ไม่เคร่งครัด จึงส่งผล ให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงานจึงทำให้เกิดความริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพิ่มมากขึ้น มีการร่วมมือ ประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin และ Stinger (1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองผู้ปฏิบัติงานจะมี ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ก่อให้เกิดความ พึงพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ ก่อให้เกิด ความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น แต่ไม่สอดคล้องกับ Halpin and Croft (อ้างอิงจาก วิเชียร เปลีญวจิตร, 2523) ที่กล่าวว่า บรรยากาศเช่นนี้ ทั้งพนักงาน และหัวหน้าจะมี ความสัมพันธ์แบบมิตรสหาย การควบคุมการทำงานโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับไม่ได้รับการใส่ใจ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ขาดความสามัคคี ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะเป็นมิตรที่ดี ต่อกันก็ตาม การมุ่งเน้นผลิตผลงานต่ำ การประเมินผลงาน หรือการสั่งการทั้งทางตรง และทางอ้อม มีน้อยมาก ซึ่งการที่ผลการวิจัยแตกต่าง อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีระดับการศึกษาที่สูง วุฒิ ภาวะ ประสบการณ์การทำงานที่มาก จึงอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อองค์การมีบรรยากาศเน้นความเป็น กันเองก็อาจจะส่งผลให้พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์การเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน มากกว่าจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

### 2.3 บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อ องค์การมีสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งจะพบว่า พนักงานจะรับรู้บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานนั้นจะยึดถือเป้าหมายของ องค์การ มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง ซึ่งเมื่อองค์การมีบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในองค์การ จึงส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกที่จะตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของ องค์การให้บรรลุตามความต้องการ ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหา

โอกาส หาแนวทางในการดำเนินงาน มีการร่วมมือกัน มีการให้การสนับสนุนต่างๆ จากหัวหน้า ควบคู่กับการควบคุมกำกับดูแล มีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีการให้รางวัลเมื่อ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อ บรรยากาศองค์การ ในด้านการยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ และด้านความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin และ Stringer (1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน พนักงานจะยึดถือเอา เป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ทำงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับ นิภา แก้วศรี งาม (2527 : 211) ให้ความคิดเห็นว่า คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การ และของงาน ที่ บุคคลในองค์การเกิดการรับรู้ในสภาพเหล่านั้นทั้งทางตรง และทางอ้อม การรับรู้อันเกิดจาก สภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ออกมา

#### 2.4 บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การ ภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในทุกด้าน แสดงว่าเมื่อองค์การมี บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติการ จะกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ มีการให้ ความช่วยเหลือกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจากหัวหน้าผ่านทาง การติดต่อสื่อสารที่เปิด โอกาสอย่างเหมาะสม เน้นการทำงานร่วมกัน และมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติกรนั้นองค์การจะคำนึงถึงความพึงพอใจของ พนักงาน และพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การ และจากการที่องค์การมี บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติกรก็จะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติ ความพึงพอใจที่ดี ซึ่ง จะส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin และ Stringer (1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะมีการติดต่อสื่อสารคน ในองค์การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์การในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

### 3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ จากการศึกษา พบว่า

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ภายในบริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในทุกด้าน เนื่องมาจากปัจจัยโครงสร้างองค์การจะเป็นแนวทาง หรือกรอบที่องค์การกำหนดไว้เพื่อควบคุมความประพฤติของบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรในองค์การนั้นๆ ปฏิบัติตามเพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ไม่ว่าจะเป็นในด้านการกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน ดังนั้นจึงมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร และสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันในแต่ละองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน (2543 : 102) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นแบบแผนอย่างเป็นทางการของความสัมพันธ์ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างงานต่างๆ การติดต่อสื่อสาร และการบังคับบัญชา และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โครงสร้างองค์การถูกกำหนดขึ้นเป็นแนวทางว่าทรัพยากรต่างๆ ขององค์การถูกนำไปใช้งานเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ และสอดคล้องกับ อุทัย เลาหวิเชียร (2540 : 70) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ คือ การจัดรูปแบบของงาน เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร โครงสร้างเมื่อจัดแล้วก็จะมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับโครงสร้างให้คนต้องปฏิบัติตาม

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย

ผลจากการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงปฏิรูป ทั้งด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่าโดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารจะเน้นการบริหารโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าที่เป็นอยู่ และระบุจุดหมายที่ควรบรรลุ พยายามค้นคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ โดยจะส่งผลให้พนักงานมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แต่เมื่อพิจารณาผลการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในเชิงเป้าหมาย จะพบว่า ทั้งในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการโดยการยึดกฎระเบียบ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยการยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จ หรือการเสนอข้อแลกเปลี่ยนโดยการเพิ่มค่าตอบแทน การให้

โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งเพื่อจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ และเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนในด้านการจัดการโดยการยืดกฎระเบียบ ผู้บริหารควรจะมีการปรับวิธีการใช้กฎระเบียบ โดยอาจเปลี่ยนจากการตำหนิโดยตรงเป็นการให้คำแนะนำ หรืออาจจัดการอบรมเพิ่มเติมแทนการลงโทษเพียงอย่างเดียว

ซึ่งผลจากการศึกษา พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหัวหน้ามีการแสดงออกของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มากกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบันมีการแข่งขันทั้งในเรื่องของการตลาด และการจัดการ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งอุปสรรค และโอกาส ดังนั้นการที่ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อที่จะพัฒนา หรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลพยายามหาวิถีทางใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงอาจส่งผลให้ระดับการแสดงออกของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า แต่การที่ผู้นำยังคงมีระดับการแสดงออกของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป มากกว่าระดับการแสดงออกของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ก็อาจจะส่งผลให้พนักงานขาดกำลังใจ หรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีการประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายของตนเอง โดยทั้งจากการประเมินตนเอง จากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารควรแสดงลักษณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายควบคู่กันไป โดยผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาแก่พนักงาน มีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงความคิดริเริ่ม เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการพัฒนางานทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ ควบคู่กับการกระตุ้นด้วยการให้รางวัลในการจูงใจ มีการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานตามที่ระบุไว้ ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีส่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้

2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ โดยพบว่าบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ในบางด้าน และ ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในบางด้าน ดังนั้น ผู้บริหาร และพนักงานในองค์การ ควรมีการสร้างบรรยากาศองค์การให้เหมาะสม โดยอาจเป็นการผสมผสาน หรือเลือกสร้างบรรยากาศองค์การให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่ง

บรรยากาศขององค์การที่เหมาะสมก็ย่อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และจากผลการวิจัยสามารถนำมาเป็นข้อเสนอแนะได้ดังนี้

2 1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ พบว่าภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงว่า พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ และต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ถึงแม้ว่าสาเหตุหลักก็เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการที่องค์การเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมเพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์การถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันก็ตาม แต่การที่องค์การมีบรรยากาศเช่นนี้ก็ส่งผลให้พนักงานมีขวัญ และความพึงพอใจในระดับต่ำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นองค์การควรสร้างบรรยากาศขององค์การที่เน้นการใช้อำนาจให้อยู่ในระดับต่ำลง เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่าการทำงานภายใต้การบังคับ

2 2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง พบว่าภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเองอยู่ในระดับมาก โดยจะพบว่าบรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเอง พนักงานจะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน รู้สึกสบายใจไม่วิตกกังวลในการทำงาน เนื่องจากกฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไป จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดี แต่การที่องค์การมีบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองเป็นส่วนใหญ่ ก็อาจจะทำให้องค์การเกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ขาดความสามัคคี ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะเป็นมิตรที่ดีต่อกันก็ตาม เนื่องมาจากการควบคุมการทำงานโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับไม่ได้รับการใส่ใจ ซึ่งเมื่อองค์การมีบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานทั้งทางบวก และทางลบแก่องค์การ ดังนั้นองค์การควรสร้างบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกที่องค์การมีบรรยากาศขององค์การที่เน้นความเป็นกันเองมาก หรือน้อยเกินไป โดยอาจจะสร้างให้มีความสอดคล้องกับความเหมาะสมของการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

2 3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน โดยจะพบว่าบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน จะมีการยึดถือต่อเป้าหมายขององค์การเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งบรรยากาศขององค์การเช่นนี้ จะทำให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีทัศนคติที่ดี มีการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกัน

และกัน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และผลจากการวิจัยภาพรวมของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นองค์การควรจะคงสภาพบรรยากาศขององค์การ หรืออาจจะสร้างให้องค์การมีบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

2 4 บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลดีต่อองค์การในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจ และทัศนคติที่ดี และผลจากการวิจัยภาพรวมของพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ดังนั้นองค์การควรจะคงสภาพบรรยากาศขององค์การ หรืออาจจะสร้างให้องค์การมีบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยอาจจะสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือกันและกัน ระวังเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ โดยการจัดการอบรมต่างๆ และการให้อำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

โดยจากการศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศขององค์การ พบว่าภายใน บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) มีบรรยากาศขององค์การ ทั้ง 4 รูปแบบ ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจจะไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าองค์การจะต้องมีบรรยากาศขององค์การรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเสมอไป แต่อาจเป็นการผสมผสานระหว่างรูปแบบบรรยากาศขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้เกิดการรับรู้ และแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การทั้งหมด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยรวมว่า องค์การควรมีการสร้างบรรยากาศขององค์การที่สอดคล้องกัน ระหว่างการเน้นความสำเร็จในการทำงาน หรือการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และการเอาใจใส่ต่อบุคคลากร หรือเน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบรรยากาศขององค์การดังกล่าว จะมีส่วนในการกำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

3 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ควรให้ความสำคัญในด้านโครงสร้างองค์การเพิ่มขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างให้มีลักษณะกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์แสวงหาโอกาสใหม่ๆ ลดความเป็นทางการให้น้อยลง เพื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มพนักงาน และเป็นการเพิ่มเสรีภาพทางความคิด

ส่งเสริมให้พนักงานมีความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลากรแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานของแต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการนำไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น โดยปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การด้านการกระจายอำนาจนั้น จะพบว่าถ้าองค์การมีการกระจายอำนาจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีมีความคิดสร้างสรรค์แสวงหาโอกาสใหม่ๆ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระหว่างหัวหน้า และพนักงาน ในด้านความชำนาญเฉพาะอย่าง จะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ในด้านความเป็นทางการ จะพบว่าความเป็นทางการจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งถ้าองค์การมีความเป็นทางการมาก ความริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะลดลง ในด้านช่วงการบังคับบัญชา ด้านขนาดขององค์การ และด้านขนาดของหน่วยงานจะมีผลในด้านความพึงพอใจ ดังนั้นองค์การควรมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ หรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ได้ทำการศึกษาแล้ว ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

2 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่ม/ฝ่าย เท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์การ ถ้ามีการศึกษาในครั้งต่อไปควรมีการศึกษาให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม/ฝ่าย เพื่อเป็นการเปรียบเทียบผลการศึกษว่าสอดคล้องกันหรือไม่ และเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาการปรับปรุง หรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ (2535) *สร้างวัฒนธรรมให้องค์การสร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร ซี  
เอ็ดดูเคชั่น จำกัด
- กิตติ สิงหาปัด (2541) *การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์  
เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี* วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
(จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2544) *หลักสถิติ* กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คมสัน อินกัน (2547) *ทักษะของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ฟอส  
เตอร์ วิลเลจอร์อินเตอร์เนชั่นแนลคอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด* สารนิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ชูศรี วงศ์วิริยะ (2541) *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 7* กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ และทำ  
ปกเจริญผล
- ดวงฤดี ร่อนแก้ว (2548) *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การในทัศนะของ  
พนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด* สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
(การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- เทพพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ (2529) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช จำกัด
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537) *พฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ไทยวัฒนา  
พานิช
- นรินทร์ แจ่มจรัส (2542) *การพัฒนาองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพฯ ศูนย์หนังสือสถาบัน  
ราชภัฏสวนดุสิต
- นิภา แก้วศรีงาม 2527 *จิตวิทยาองค์การ* กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ประชุม โภธิกุล (2536,กรกฎาคม-สิงหาคม) *วัฒนธรรมองค์การ เพิ่มผลผลิต, 32(5) 53-59*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพฯ ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ

- พร ภิเศก (2546) *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก* วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- พิมพ์ภักดี ปลั่งอุดม (2544) *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ถ่ายเอกสาร
- พาริดา อิบราฮิม (2542) *สาระการบริหารการพยาบาล โครงการพัฒนาตำรา คณะพยาบาลศาสตร์* มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภรณ์ี มหามนต์ (2529) *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ* กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- มัลลิกา ต้นสอน (2543) *กลยุทธ์ธุรกิจ* กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- เรมวอล นันทศุภวัฒน์ (2542) *ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ* เชียงใหม่ นพบุรีการพิมพ์
- ลัดดา ลัจจพันธ์ (2545) *บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ในทรศณะของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)* สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2539) *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษา* วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- วิเชียร เปลี่ยวจิตร์ (2523) *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- วันทนา กอวัฒนสกุล (2539, กรกฎาคม-สิงหาคม) *การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นใหม่* เพิ่มผลผลิต, 32(4) 17-20
- สกาวิรัตน์ อินทุสมิตร (2543) *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย* วิทยานิพนธ์วท ม (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

- สมถวิล แก้วปลั่ง (2542) *บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง*  
ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สมยศ นาวิการ (2521,7 มกราคม-มีนาคม) *บรรยากาศองค์การ วารสารธรรมศาสตร์* ฉบับที่ 4  
71-84
- สมยศ นาวิการ และผู้สื ฐมาคม (2520) *องค์การ ทฤษฎี และพฤติกรรม* กรุงเทพฯ  
สำนักพิมพ์ดอกผล จำกัด
- สมเกียรติ ศรีธาราคูณ (2542) *วัฒนธรรมองค์การกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาล*  
*วิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน วิทยานิพนธ์ พย ม (การบริหารการพยาบาล) เชียงใหม่*  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถ่ายเอกสาร
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*  
กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- สุวิทย์ บุญช่วย (2535) *ผู้นำกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ วารสารศึกษาศาสตร์*, 8 (19) 68-73
- เสาวลักษณ์ กิณเรศ (2546) *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย*  
*กับวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ*  
*โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ขอนแก่น*  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถ่ายเอกสาร
- อรุณ รักรธรรม (2524) *การพัฒนาองค์การ การสร้าง และพัฒนาการทำงานเป็นทีม* กรุงเทพฯ  
สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์
- อารีย์ เพชรรัตน์ (2541) *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึก*  
*ผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น วิทยานิพนธ์ปริญญา*  
*ศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย*  
*มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* ถ่ายเอกสาร
- อุทัย เลาหวิเชียร (2545) *รัฐประศาสนศาสตร์ ลักษณะวิชา และมิติต่างๆ* กรุงเทพฯ ม ป พ
- อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2539) *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์*  
*โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิทยานิพนธ์ พย ม*  
*(การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*  
ถ่ายเอกสาร

- Bass, B M (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations* New York Free Press
- Brown, S P and Leigh, T W (1996, August) Anew Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance *Journal of Applied Psychology* 81 358-368
- Brown, W & D Moberg (1980) *Organization Theory and Management Macro Approach* New York John Wiley & Sons, Inc
- Chernington, J D (1994) *Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance* 2<sup>nd</sup> ed Boston Allyn and Bacon
- Dunham, J & Klafehn, K A (1990) Transformational Leadership and the nurse executive *Journal of Nursing Administration*, 20 (4) 28-33
- Gilmer, B ,V Haller & E L Deci (1977) *Industrial and Organizational Psychology* 4<sup>th</sup> ed New York McGraw-Hill Book Company
- Gordon, Judith R , et al (1990) *Management and Organizational Behavior* Needham Height, MA Allyn and Bacon
- Gngsby, K A (1991, March, 23) *Perceptions of the organization 's Climate Influenced by the Organization 's Structure* *Journal of Nursing Education* 20-22
- Haiman, T ,W Scott & P Connor (1978) *Managing the Modern Organization* Boston Houghton Mifflin, Inc
- Hodson, Randy & Sullivan, Teresa (1995) *The Social Organization of Work* Belmont, CA Wadsworth
- Hofstede, G H (1997) *Culture and Organizational Software of the mind* London McGraw-Hill
- Huber, D (1996) *Leadership and Nursing care Management* Philadelphia W B Sanders Company
- Kaczka, E & Kirk, R (1968, June) Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance *Administrative Science Quarterly* 38 252-271
- Litwin, G H & R A Stringer, Jr (1968) *Motivatoon and Organizational Climate* Boston Havard University

- Lynn, R (2003) *Organizational Effectiveness* New York The Free Press
- Marriner-Tomey, A (1993) *Transformational Leadership in Nursing* St Louis Mosby  
Year Book
- Robbin, Stephen P (2001) *Organizational Behavior Concept Controversies and  
Application* (6<sup>th</sup> ed ) Englewood Cliff, N J Prentice-Hall
- Robbins, S P (1994) *Essential of Organization Behavior* 4<sup>th</sup> ed New Jersey Prentice-  
Hall
- Robert, G O (1981) *Organization Behavior in Education* New Jersey Prentice-Hall
- Taro Yamane (1970) *Statistic-An Introduction Analysis* Tokyu John Weatherhill, Inc
- Thomas, C A (1993) *A Comparison of Organizational Subculture in two hospitals*  
Ph D Dissertation, Department of Nursing Science, University of Illinois,  
Chicago
- Trice, Hamson M & Beyer, Janice M (1993) *The Culture of Work Organizations*  
Englewood Cliffits, NJ Prentice-Hall
- Wehrnich,H & Koontz,H (1993) *Management a Global Perspective* 10<sup>th</sup> ed New York  
McGraw-Hill

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

### คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) มิได้มุ่งที่จะประเมินความคิดเห็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการศึกษาวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแบบสอบถาม หรือ องค์การแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาตอบคำถามตามที่เป็นจริง โดยไม่ต้องลงชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ตรงกับความจริงจะช่วยให้การศึกษาวิจัยดำเนินการไปด้วยความถูกต้อง ข้อมูล หรือ คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยถือว่าเป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์หาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ
- ส่วนที่ 4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
- ส่วนที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในวงเล็บ ( ) หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริง

1 เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2 อายุ

( ) 20-29 ปี

( ) 30-39 ปี

( ) 40-49 ปี

( ) ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

3 ระดับการศึกษา

( ) มัธยมศึกษาตอนต้น

( )ปริญญาตรี

( ) มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

( ) ปวส หรือ อนุปริญญา

4 ประสบการณ์การทำงาน

( ) ไม่เกิน 3 ปี

( ) 4 - 6 ปี

( ) 7 - 9 ปี

( ) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

## 5 ฝ่าย/แผนก

- |  |  |
|--|--|
| ( ) สำนักผู้ว่าการ                         | ( ) ส่วนบริหารและการเงินบำรุงรักษา     |
| ( ) ฝ่ายตรวจสอบภายใน                       | ( ) ฝ่ายบริหารและการเงินเชื้อเพลิง     |
| ( ) สำนักงานแผนวิสาหกิจ                    | ( ) ฝ่ายจัดการเชื้อเพลิง               |
| ( ) ฝ่ายวางแผนระบบไฟฟ้า                    | ( ) ฝ่ายบัญชีและการเงินกลุ่มระบบส่ง    |
| ( ) สำนักงานวิจัยและพัฒนา                  | ( ) ฝ่ายบริหารกลุ่มระบบส่ง             |
| ( ) ฝ่ายจัดการธุรกิจไนโตรเจน               | ( ) ฝ่ายสัญญาซื้อขายไฟฟ้า              |
| ( ) ฝ่ายเศรษฐกิจและพลังงาน                 | ( ) ฝ่ายบริหารและแผนงานด้านการใช้ไฟ    |
| ( ) ฝ่ายวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ            | ( ) ฝ่ายขนส่ง                          |
| ( ) ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ        | ( ) ฝ่ายวิศวกรรมพลังน้ำ                |
| ( ) ฝ่ายการเงิน                            | ( ) ฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล              |
| ( ) ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ                   | ( ) ฝ่ายวิศวกรรมไฟฟ้าและระบบควบคุม     |
| ( ) ฝ่ายกำกับและวิเคราะห์บัญชีการเงิน      | ( ) ฝ่ายก่อสร้างพลังความร้อน           |
| ( ) สำนักจัดการกองทุน                      | ( ) ฝ่ายสำรวจที่ดินและพลังน้ำ          |
| ( ) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล                      | ( ) ฝ่ายก่อสร้างพลังน้ำ                |
| ( ) ฝ่ายกฎหมาย                             | ( ) ฝ่ายวิศวกรรมระบบส่ง                |
| ( ) ฝ่ายบริการ                             | ( ) ฝ่ายสิ่งแวดล้อม                    |
| ( ) ฝ่ายประชาสัมพันธ์                      | ( ) ฝ่ายสำรวจและที่ดินระบบส่ง          |
| ( ) ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา         | ( ) ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง                |
| ( ) ฝ่ายบริการกลุ่มพัฒนา                   | ( ) ฝ่ายประสิทธิภาพการผลิต             |
| ( ) ฝ่ายวางแผนและพัฒนาธุรกิจกลุ่มผลิตไฟฟ้า | ( ) ฝ่ายเคมี                           |
| ( ) ฝ่ายบริหารโครงการ                      | ( ) ฝ่ายวิศวกรรมแหล่งพลังงาน           |
| ( ) ฝ่ายออกแบบและบริหารงานก่อสร้าง         | ( ) ส่วนสำรวจและประเมินผลแหล่งทรัพยากร |
| ( ) ฝ่ายวางแผนงานและโครงการระบบส่ง         | ( ) ฝ่ายระบบสื่อสาร                    |
| ( ) ฝ่ายวางแผนและพัฒนาธุรกิจกลุ่มผลิตไฟฟ้า | ( ) ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า           |
| ( ) ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มผลิตไฟฟ้า     | ( ) ฝ่ายปฏิบัติการด้านการใช้ไฟฟ้า      |
| ( ) ส่วนบริหารงานวิชาการกลุ่มผลิตไฟฟ้า     | ( ) ฝ่ายรักษาความปลอดภัย               |
| ( ) ฝ่ายบริหารและการเงินกลุ่มพัฒนา         | ( ) สำนักงานแพทย์และอนามัย             |
| ( ) ฝ่ายจัดการธุรกิจบำรุงรักษา             | ( ) ฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย      |

## 5 ฝ่าย/แผนก(ต่อ)

- ( ) ฝ่ายบำรุงรักษาเครื่องกล
- ( ) ฝ่ายบำรุงรักษาไฟฟ้า
- ( ) ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา
- ( ) ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง
- ( ) ฝ่ายระบบควบคุมและป้องกัน

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเพียงคำตอบเดียว

พฤติกรรมของหัวหน้า	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป</b>					
<b>ด้านการสร้างบารมี</b>					
1 หัวหน้าของท่านเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง					
2 หัวหน้าของท่านทำให้ท่านรู้สึก ศรัทธา และไว้วางใจในตัวของท่าน					
3 หัวหน้าของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
4 หัวหน้าของท่านให้กำลังใจ และโน้มน้าวให้ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง					
<b>ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล</b>					
5 หัวหน้าของท่านเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคล					
6 หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบ และปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นกันเอง					
7 หัวหน้าของท่านมีวิธีจูงใจให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
8 หัวหน้าของท่านมอบหมายงานที่ท้าทาย และเปิดโอกาสให้ท่านทำงานได้อย่างอิสระ					
<b>ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา</b>					
9 หัวหน้าของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านอยู่นั้นเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ					
10 หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น					
11 หัวหน้าของท่านสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกัน					
12 หัวหน้าของท่านสนับสนุนให้ท่านเสาะหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา					

พฤติกรรมของหัวหน้า	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย					
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์					
13 หัวหน้าของท่านมีการให้โบนัสแก่ท่านเมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
14 หัวหน้าของท่านกล่าวยกย่องชมเชยท่านเมื่อทำงานได้ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์					
15 หัวหน้าของท่านมีการประกาศยกย่องความดีของท่านให้ทุกคนทราบโดยทั่วกัน					
16 หัวหน้าของท่านเสนอเลื่อนขั้นให้แก่ท่าน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
ด้านการจัดการโดยยึดกฎระเบียบ					
17 หัวหน้าของท่านคอยควบคุมกำกับการทำงานให้ เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ					
18 หัวหน้าของท่านมีการตำหนิ เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด					
19 หัวหน้าของท่านมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการทำงาน เมื่อท่านปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน					
20 หัวหน้าของท่านจะมีการชี้ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานเมื่อท่านปฏิบัติงานไม่เป็นไปดังที่คาดหวัง					

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การเพียงคำตอบเดียว

บรรยากาศองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ</b>					
1 ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
2 ท่านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ					
3 ท่านต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้					
<b>บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง</b>					
4 ท่าน และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี					
5 ท่านรู้สึกว่กฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไป					
6 ท่านรู้สึกสบายใจ ไม่วิตกกังวลในการทำงาน					
<b>บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน</b>					
7 ท่านยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด					
8 ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง					
9 ท่านมีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
<b>บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน</b>					
10 ท่าน และเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันและกัน					
11 ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ					
12 ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้					



## ส่วนที่ 5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเพียงคำตอบเดียว

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความเป็นจริง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ความมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน					
2 กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาโอกาส และทดลองสิ่งใหม่					
3 กำหนดแนวทาง และถูกคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน					
4 มีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน					
5 การสนับสนุน และได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร					
6 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงานมีความเหมาะสม					
7 เน้นการทำงานร่วมกัน มากกว่าความสามารถเฉพาะทาง					
8 มีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
9 มีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
10 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม					

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 0519 1216473

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กันยายน 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวชिरาณี เหลืองไพโรจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์ธัญวงศ์ กิตติวานิชย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง (เฉพาะที่กรุงเทพฯ) บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวชिरาณี เหลืองไพโรจน์ ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเชชากุล)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท มีถื่อ 01-9017679



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ   บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร 5731

ที่ ศธ 0519 12/64๖๒

วันที่ 15 กันยายน 2548

เรื่อง   ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

---

เรียน   คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวชिरาณี เหลืองไพโรจน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์ธเนศวรศักดิ์ กิตติวานิชย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ มีสมบูรณ์พูนสุข และ อาจารย์ภัคกร สกลรัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามวิจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวชिरาณี เหลืองไพโรจน์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

**ภาคผนวก ค**  
**รายนามผู้เชี่ยวชาญ**

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบุญนุกุลสุข	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ ภัคภร สกลรักษ์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	จชิราณี เหลืองไพโรจน์
วันเดือนปีเกิด	8 กรกฎาคม 2523
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2 หมู่ 2 ต. วัดแค อ. นครชัยศรี จ. นครปฐม 73120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
พ.ศ. 2548	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ