

ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่

: กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

Leadership and Organizational Culture Favorable to the Success of Modern

Organization Development : A Case Study of Metropolitan Operating Line of Thai

Postage Company

ดร.พัสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และ4) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 400 คนโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ (Yamane, 1973) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้(1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ(2) สถิติอนุมาน (Inductive Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test กรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม F - test เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเพื่อดูว่าคู่ไหนบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference หรือ (LSD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) พร้อมทั้งการวิเคราะห์ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ(Multiple Hierarchy Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด (\bar{X}) = 3.55 รองลงมาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.49 และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด (\bar{X}) = 3.53 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานโดยด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด (

\bar{X}) = 3.60 รองลงมาด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.57 ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.56 และด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด(\bar{X}) = 3.54

2. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่โดยรวมไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 และความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปร พบว่า การประเมินภาวะผู้นำองค์การด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ($r = .843$) รองลงมาด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .445$) และ ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย ($r = .685^{**}$) การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ($r = .633^{**}$) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($r = .494^{**}$) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ($r = .392^{**}$) และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ($r = .268^{**}$) มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย กับ ผลสำเร็จการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจการทำนายของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวงบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดในเรื่องภาวะผู้นำองค์การโดยการประเมินภาวะผู้นำองค์การ ($R^2=0.84$, $R^2_{Adjusted}=0.83$, $Sr^2=3.34$, $F=23.52$, $p<0.001$) ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ($R^2= 0.80.7$, $R^2_{adjusted}=0.651$, $F=465.3$, $p< 0.001$)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ, การพัฒนาองค์การสมัยใหม่, สายงานปฏิบัติการ.

* อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ABSTRACT

The objectives of the study are fourfold : 1) to determine the leadership and organizational culture favorable to the success of modern organization development in the Metropolitan Operating line of Thai Postage Company Limited ; 2) to compare the employees' personal backgrounds in relation to leadership and organizational culture ; 3) to ascertain the relationship between leadership plus organizational culture and the success of modern organization development ; and 4) to ferret out problems and obstacles together with recommendations pertaining to leadership and or organizational culture conducive to the success of modern organization development in the case of the Metropolitan Operating line of Thai Postage Company Limited by 400 employees working in the Metropolitan Operating line comprised the sample for the study ; the sample size was determined by Yamane's formula. The study instruments were a set of self-administered questionnaires and a semi- structured interview guide; the construction of these data – collecting tools was based on theory, conceptual framework and operational definitions. The collected data were analyzed

by means of descriptive statistics, a t-test , an F-test , Pearson r and multiple regression analysis. The data analysis has revealed the facts specified below.

- 1) Leadership and organizational culture leading to the success of modern organization

development was free-rein or nondirective leadership, the mean score being the highest ($\bar{x} = 3.55$), followed by trans formational leadership ($\bar{x} = 3.49$) ; meanwhile, exchange-oriented leadership had the least mean score ($\bar{x} = 3.53$).

As far as the organizational culture factors were concerned, the factors in descending order by strength or degree were as follows: self-adjustment dimension ($\bar{x} = 3.60$), mission dimension ($\bar{x} = 3.53$), unity dimension ($\bar{x} = 3.56$), and participation dimension ($\bar{x} = 3.54$).

- 2) As for the relationship between the employees' personal backgrounds and leadership

plus organizational culture, they failed to differ at the statistical significance level of .05. Regarding the relationship between the leadership style and the success of modern organization development, the researcher has found the following facts : transformational leadership had a high, positive correlation with the success of modern organization development ($r = .84$) ; exchange-oriented leadership had a moderate, positive correlation with the success of modern organization development ($r = .445$) ; and finally , free-rein leadership had a low, positive correlation with the success of modern organization development ($r = .68$).

In view of the organizational culture and its relationship to the success of modern organization development, the researcher has found the following : “ participation dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ($r = .63$) . “mission dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ($r = .49$) . “unity dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ($r = .39$) ; and “ self- adjustment dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ($\bar{x} = .26$).

As a result of multiple regression analysis, it was found that 83% ($R^2 = .83$) of the success of modern organization development in the case of Thai Postage Company Limited .(Metropolitan Operating Line) was explained by the leadership factors, whereas 80% of the success of modern development organization development was explained by organizational culture factors.

Keyword : leadership ; organizational culture ; modern organization development ; metropolitan operating line.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทนาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับว่างานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้นเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ทำทนาย การพัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วก็ควรได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วจึงหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอไปรษณีย์ไทยมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน อยู่คู่กับสังคมไทยมานานถึง 130 ปี กิจการไปรษณีย์ไทยได้ถือกำเนิดขึ้นตามพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงมีสายพระเนตรยาวไกล ทรงมองเห็นความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นหนึ่งในสิ่งที่น่าสนใจมาสู่ประเทศชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่ประชาชน ในด้านการบริหารองค์การ ผู้นำไปรษณีย์ไทยในแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์พัฒนากิจการในด้านต่างๆ มาโดยตลอด ไปรษณีย์ได้แยกออกจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจึงมีการปรับเปลี่ยนมาสู่การบริหารงานในรูปแบบบริษัทจำกัดแต่ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานและการจัดการทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เบื้องหลังความสำเร็จนี้คือการสร้างแบรนด์องค์การที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การในแต่ละรุ่นเพื่อพัฒนาไปรษณีย์ไทยให้เป็นองค์การที่สามารถดึงเอาจุดแข็งของตัวเองมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุด อาทิ เช่น บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ไม่มีจำหน้า (Unaddressed Mail) - “ส่งตรงเป้าเข้าถึงกว่า”, บริการ EMS ในประเทศ - “ส่งด่วนมั่นใจตรวจสอบได้ 24 ชม.”, บริการ EMS World - “ส่งด่วนทั่วโลกโทร.1545”, บริการโลจิสติกส์ - “ส่งสิ่งของใหญ่ในราคาประหยัด”, บริการขายสินค้าผ่าน Catalog, แสตมป์สะสม, บริการออร์รอยท์ไทยส่งได้ที่ไปรษณีย์, บริการ Pay at Post - “ทุกบิลจ่ายผ่านไปรษณีย์”, บริการธนาคารออนไลน์ - “โอนเงินด่วนรับเงินเร็ว”, Post@Home “ไปรษณีย์ไทยให้บริการถึงบ้าน” ซึ่งการบริการต่างๆ ทำให้ไปรษณีย์ไทยปรับเปลี่ยนจนสามารถเลี้ยงตัวเองได้ สามารถมีผลประกอบการเป็นบวกส่งรายได้เข้ารัฐ และนำเงินที่เหลือไปปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น การพลิกฟื้นของไปรษณีย์ไทยเป็นหนึ่งในกรณีศึกษาที่น่าสนใจสำหรับกิจการต่างๆ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงกิจการของตัวเองได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงสนใจในลักษณะของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การของไปรษณีย์ไทยจึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

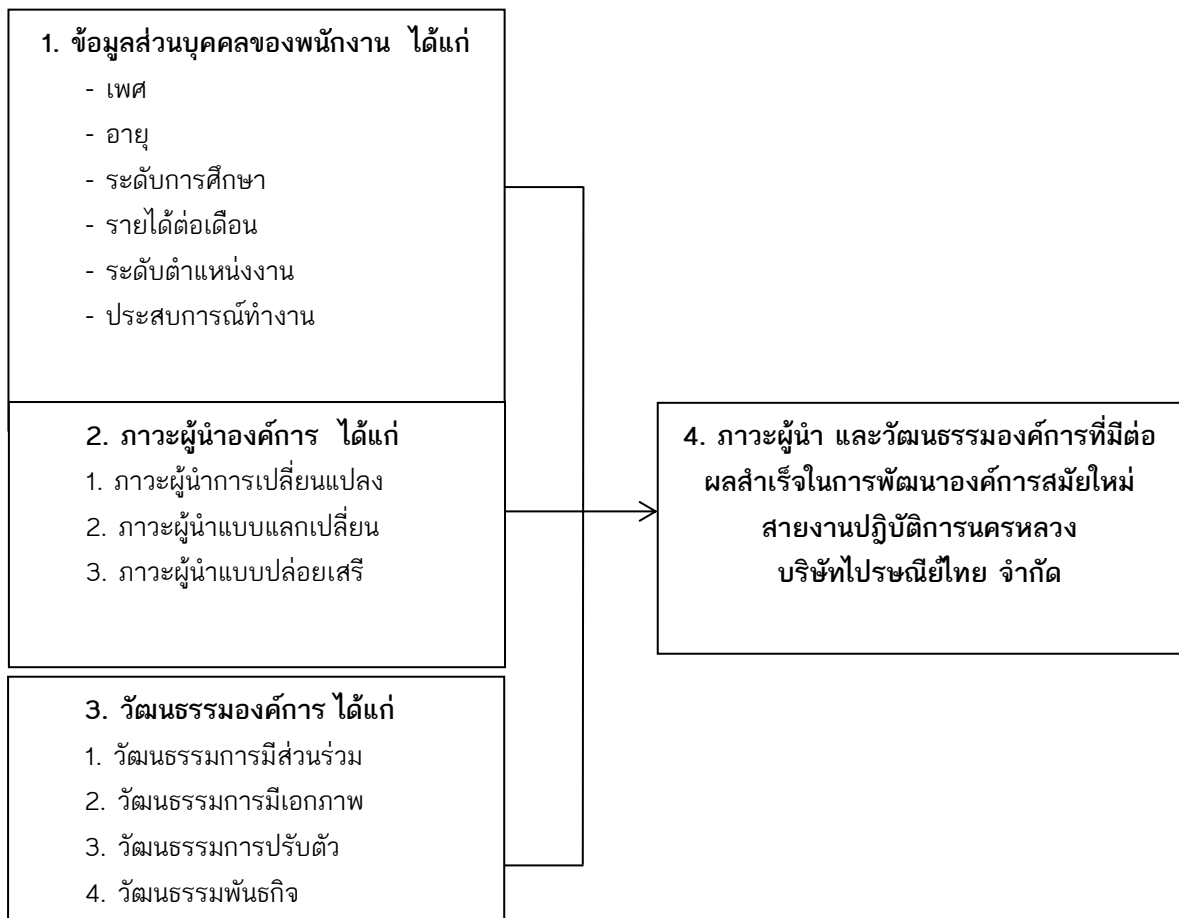
4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด” โดยผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



การวิจัยวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด” โดยผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำจากการทบทวนเอกสารได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ความเป็นผู้นำต้องอาศัยการจูงใจบุคคล จะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 : 219) ภาวะการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ Bennis (1985 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานุ, 2545 : 253) และภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะการนำ ก็คือ การใช้อิทธิพล

ซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการนำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้ผลสำเร็จ Jaco (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานุ, 2545 : 253) สำหรับ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546 : 263) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลคนหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตนกระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้นตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูป ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี(Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นยอมรับของนักวิชาการและนักจัดการว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นจะผันแปรตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยายครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์การ หรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิผลองค์การก็จะยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น (Denison, 1990; Knapp,1998: 3-6) และใน

ขณะเดียวกันก็พบว่า การที่วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การได้นั้น ยังเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะเป็นสาเหตุในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (Scholz, 1987: 3-16) และเมื่อพิจารณาถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) พบว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่มีความสามารถหรือมีความสามารถน้อยในการเลียนแบบ (Reed and Defillippi, 1990 : 88 - 102) ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายท่านที่สนับสนุนแนวคิดนี้โดยมีข้อเสนอแนะว่าองค์การควรจะใช้ความได้เปรียบ อันเนื่องมาจากทรัพยากรที่จับต้องได้ ซึ่งจะส่งผลให้คู่แข่งมีความยากลำบากในการเลียนแบบหรือไม่สามารถเลียนแบบได้ (Johnson, 1992: 28-36; Prahalad and Bettis, 1986: 485-501)

การพัฒนาองค์การภายใต้บริบทการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ธีรวิทย์ โศภิตวิภูกุล (2547) การพัฒนาองค์การ คือการบริหารงานบุคคลและองค์กรให้มีความสำคัญกับคน เป็นอันดับแรก เพราะเชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จึงเอาใจใส่และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา มีการดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ตลอดจนมีการผ่อนปรนหรือเข้มงวดในภาวะที่เหมาะสม

กิริติ ยศยิ่งยง(2548) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร โดยประยุกต์ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) กล่าวว่า องค์กรที่จะเป็นอมตะได้คือองค์กรที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ เรียนรู้ที่จะเอาตัวรอดในความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยต้องปรับให้เป็นองค์กรที่พัฒนาคนให้เป็นส่วนสำคัญ ในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยการคิดใหม่ทำใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยใช้สูตรของ (Yamane, 1973) โดยมีจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation และ(2) สถิติอนุมาน (Inductive Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 กรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม F-test เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเพื่อดูว่าคู่ไหนบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference หรือ (LSD) ค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) พร้อมทั้งการวิเคราะห์ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Hierarchy Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามสำหรับในการตีความความเข้มแข็ง (Strength) ของค่าอิทธิพล (Effect) ระหว่างตัวแปร ในการศึกษาครั้งนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด” โดยสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด (\bar{X}) = 3.55 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด (\bar{X}) = 3.53 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานโดยด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด (\bar{X}) = 3.60 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมาด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.57 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) = 3.56 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด (\bar{X}) = 3.54

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 กรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ค่า F-test และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเพื่อดูว่าคู่ไหนบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference หรือ (LSD) พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ พบว่า การประเมินภาวะผู้นำองค์การด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ($r = .843$) รองลงมาด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง ($r = .445$) และ ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย ($r = .685^{**}$) การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ($r = .633^{**}$) ด้าน

วัฒนธรรมพันธกิจ ($r = .494^{**}$) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ($r = .392^{**}$) และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ($r = .268^{**}$) มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย กับ ผลสำเร็จการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุตัวแปรค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard Regression Coefficient : β) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจการดำเนินงานของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดในเรื่องภาวะผู้นำองค์การ พบว่า

4.1) ผลการวิเคราะห์พหุเชิงชั้นพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดในเรื่องการประเมินภาวะผู้นำองค์การ ($R^2=0.84$, $R^2_{Adjusted}=0.83$, $Sr^2=3.34$, $F=23.52$, $p<0.001$) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอำนาจทำนายในโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2=0.78$, $R^2_{Adjusted}=0.78$; $B =0.70$, $95\%CI=37.6-39.2$, $\beta=0.70$, $p<0.001$)

2. ด้านภาวะผู้นำการแบบแลกเปลี่ยนอำนาจทำนายโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2=0.83$, $R^2_{Adjusted}=0.83$, $R^2_{changed}=0.04$; $B=-0.25$, $95\%CI=42.3-43.8$, $\beta=-0.24$, $p<0.001$)

3. ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อย อำนาจทำนายโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2=0.84$, $R^2_{Adjusted}=0.83$, $R^2_{changed}=0.01$; $B=0.12$, $95\%CI= 29.3-30.7$, $\beta=0.10$, $p<0.001$)

4.2) ผลการวิเคราะห์พหุเชิงชั้นพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัดในเรื่องการประเมินวัฒนธรรมองค์การ ($R^2= 0.80.7$, $R^2_{Adjusted}= 0.651$, $F=465.3$, $p< 0.001$) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนายได้แก่

1. ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมอำนาจทำนายในโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2= 0.735$, $R^2_{Adjusted}=0.540$, $B=0.404$, $95\%CI= 0.325-0.487$, $\beta=0.462$, $p< 0.001$)

2. ด้านวัฒนธรรมเอกภาพอำนาจทำนายร้อยละ 5.58 อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2= 0.760$, $R^2_{Adjusted}= 0.578$, $R^2_{changed}=0.038$; $B =2.623$, $95\%CI= 1.653-3.594$, $\beta=0.193$, $p< 0.001$)

3. ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2= 0.771$, $R^2_{Adjusted}= 0.594$, $R^2_{changed}=0.016$; $B =0.520$, $95\%CI= 0.352-0.687$, $\beta=0.293$, $p< 0.001$)

4. ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ อำนาจทำนายของโมเดลที่ดีที่สุด ($R^2= 0.779$, $R^2_{Adjusted}= 0.606$, $R^2_{changed}=0.012$; $B =3.608$, $95\%CI= 2.243-4.937$, $\beta=0.174$, $p< 0.001$)

การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด จะสำเร็จลงได้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรนั้นและเล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ การกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดูแลปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน งบประมาณ ให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นกำลังสนับสนุนนโยบายให้สำเร็จลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอุทัย เลหาวิเชียร, 2542, หน้า 68) เพราะคนสามารถใช้ทักษะและความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การเป็นสินค้าและบริการในการสร้างกำไรและสิ่งมีค่าอื่น ๆ ให้กับองค์การ (Jackson, Schuler, & Werner, 2009, p. 12) ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับคน เปลี่ยนแปลงจากการที่ถูกมองเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายมาเป็นสินทรัพย์ (asset) ขององค์การ โดยถือเป็นทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ที่เป็นการให้คุณค่าทางเศรษฐกิจของความรู้ ทักษะและความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จก้าวหน้าในกระบวนความมากมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันถือว่าเป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การโดยเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสายอาชีพและพัฒนาองค์การ ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาปัจเจกบุคคลการพัฒนาองค์การและการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพโดยมุ่งให้เกิดประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร กลุ่ม และองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์การต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคต โดยยอมลงทุนทั้งด้านเวลาและเงิน การสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป แต่ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยเล็งหาบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดสรรผู้นำรุ่นใหม่ที่จะพิจารณาคัดเลือกจากเกณฑ์เงื่อนไขระดับความแตกต่างระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเช่น การให้โอกาสทำงานสำคัญๆ ในหลายจุดขององค์การ การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้า มีกระบวนการเรียนรู้อบรมและฝึกทักษะหรือการสะท้อนภาพให้ผู้นำในอนาคตเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มิได้เน้นเฉพาะให้มีโค้ชหรือหัวหน้างานที่ช่วยสะท้อนภาพให้เห็นเท่านั้น แต่ต้องให้ตัวผู้นำเองเข้ามามีส่วนร่วมในการหาแนวทางพัฒนาเพื่อช่วยปรับพฤติกรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่องเน้นการพัฒนาผู้นำเป็นกลุ่มเนื่องจากปัจจุบันต้องทำงานเป็นทีม การพัฒนาการเป็นผู้นำร่วมกัน จะทำให้สามารถนำองค์การร่วมกันได้ต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. องค์กรต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคต โดยยอมลงทุนทั้งด้านเวลาและเงิน การสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป ไม่ควรเป็นเรื่องเฉพาะของแผนกพัฒนาบุคลากร หรือ HRD แต่ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและต้องแสดงพฤติกรรม การสนับสนุนให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ทรัพยากร และควรนำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนและเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ

3. ควรมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมร่วมในองค์กรจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ เช่น เรื่องเล่าที่ประสบความสำเร็จ วารสารขององค์กร การสื่อสารจากผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับรู้เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคลากรในอนาคต โดยที่บุคลากรในองค์กรสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์กรโดยผ่านพฤติกรรมธรรมเนียมปฏิบัติของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ช้าและยาก ต้องอาศัยเวลาและความมุ่งมั่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ในตัวแปรด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการทราบถึงปัญหา และแนวทางในการแก้ไขต่อไป

2. ควรมีการศึกษาวินิจฉัยเรื่องนี้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อเปรียบเทียบผลการศึกษาในอนาคตจึงควรที่จะศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีประสิทธิภาพในการทำนายประสิทธิภาพองค์กร เพื่อที่จะได้ข้อมูลสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งการกำหนดตัวแปรใหม่ ๆ มาใช้ในการทำวิจัยอยู่เสมอเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

กীরติ ยศียงยง (2548). การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อริยมรรค.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนรัชการพิมพ์.

ธีรวิมล ไศภิชฐิกุล. (2547). “การประยุกต์ใช้การร่วมมือเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ”. วารสารราชชนกปริทัศน์ 1 (มกราคม-เมษายน 2547) :53-54.

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัทอริยชน จำกัด.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานุ. (2545). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.(2546).การวิจัยเชิงปริมาณทางสังคมศาสตร์.กรุงเทพฯ

- อุทัย เลาหวิเชียร.(2542).**รัฐประศาสนศาสตร์ ; ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ** (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: JohnWiley & Sons
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change: Strategy ,culture and action. **Long RangePlanning**. 25, 1 (February): 28-36.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Werner, S.(2009). Managing human resources. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Nie, Norman and other.SPSS: Statistical Package for the Social Science.U.S.A.: McGraw-Hill ,,Inc.,1970
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversityand Performance. **StrategicManagement Journal**. 7, 1 (November/December): 485-501.
- Reed, R. and Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and SustainableCompetitive Advantage. **Academy of Management Review**. 15, 1 (January): 88-102.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit. **Long RangPlanning**. 20, 4 (August): 78-87