



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

CHANGE LEADERSHIP, GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES
THAT AFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK
EFFICIENCY OF OPERATIONAL STAFFS AT COMMERCIAL
CONCRETE PRODUCTION BUSINESS UNIT

สุพัตรา กลางถิ่น

SUPATTRA KLANGTIN

การค้นคว้าอิสระเสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2561



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

CHANGE LEADERSHIP, GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES
THAT AFFECT ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK
EFFICIENCY OF OPERATIONAL STAFFS AT COMMERCIAL
CONCRETE PRODUCTION BUSINESS UNIT

สุพัตรา กลางถิ่น
SUPATTRA KLANGTIN

การค้นคว้าอิสระเสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ
วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

ชื่อ นามสกุล นางสาวสุพัตรา กลางถิ่น
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา การจัดการ
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศิริรัตน์ พ่วงแสงสุข

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

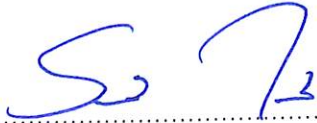

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์)


..... กรรมการ
(ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์)


..... กรรมการ
(ดร.ศิริรัตน์ พ่วงแสงสุข)

คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้เน้นการค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร


..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2562

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต
ชื่อ – สกุล	นางสาวสุพัตรา กลางถิ่น
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา และคณะ	การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ร้อยละ 16.30 หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ร้อยละ 29.50 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ร้อยละ 13.80 และหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้ร้อยละ 28.70

คำสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร

Independent Study Title Change Leadership, Good Governance Principles that Affect Organizational Culture and Work Efficiency of operational staffs at Commercial Concrete Production Business Unit

Name - Surname Miss Supratra Klangthin

Degree Name Master of Business Administration

Major and Faculty Management, Master of Business Administration

Academic year 2018

ABSTRACT

The study aims to study the change leadership that affects the organizational culture and work efficiency of the staffs at the operational level and to study the good governance principles that affect the organizational culture and work efficiency of operational staffs at Commercial Concrete Production Business Unit. The population used in the study is 200 operating staffs at Commercial Concrete Production Business Unit using questionnaires for data collection. The data analysis is conducted using descriptive statistics and inferential statistics.

The result indicates that change leadership affects organizational culture of operational staffs with statistical significance at 0.05 level. It can predict the organizational culture of operational staffs at 16.30 percent. Good governance principles affect the organizational culture of operational staffs with statistical significance at the level of 0.05. It can predict the organizational culture of operational staffs at 29.50 percent. Change leadership affects the operation efficiency of operational staffs with statistical significance at the level of 0.05. It can predict the work efficiency of operational staffs at 13.80 percent and good governance principles affect the work efficiency of operational staffs with statistical significance at the level of 0.05. It can predict the work efficiency of operational staffs at 28.70 percent.

Keywords : Change Leadership, Good Governance Principles, Organizational Culture

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ดร.ศิริรัตน์ พวงแสงสุข อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการวิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริตากรณี สิ้นจรรย์ศักดิ์ และ ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์ ที่ได้สละเวลามาเป็นอาจารย์สอบการค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งชี้แนะถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และอาจารย์พิเศษทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการประจำหลักสูตรที่คอยช่วยประสานงานต่าง ๆ ด้วยดี รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือจาก คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อน ๆ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา ที่ทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพัตรา กลางถิ่น



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ของการวิจัย	12
2. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	17
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	23
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	30
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีการดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	47
3.5 สัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิจัย	50
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน	77
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	87
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	94
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	97
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	104
ภาคผนวก ก ตัวอย่างแบบสอบถาม	105
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	120

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยบุคคล	51
4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	54
4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	55
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	56
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	57
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	58
4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	59
4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิภาพ	60
4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิผล	61
4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง	62
4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความพร้อมรับผิด	62
4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม	64
4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความเสมอภาค	65
4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม	66
4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการกระจายอำนาจ	66
4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม	67
4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	68
4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านสร้างสรรค์	68
4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านตั้งรับ-ปกป้อง	70
4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านเชิงรุก-ปกป้อง	71
4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ	72
4.23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านคุณภาพงาน	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านปริมาณงาน	73
4.25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านเวลา	74
4.26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านค่าใช้จ่าย	75
4.27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความรู้ในงาน	76
4.28 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	77
4.29 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	78
4.30 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	79
4.31 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ	81
4.32 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	82
4.33 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	83
4.34 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	84
4.35 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	86

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	6
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม และประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	29



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การดำเนินงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือองค์กรเอกชนต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ซึ่งในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันและกลุ่มคนนี้ย่อมมีความแตกต่างกันในหลายด้าน แต่ก็มีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จเหมือนกัน ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องประสานความร่วมมือเหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้องค์กรจะมีกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล ที่ถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และการที่ผู้บังคับบัญชานำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การมีบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งนอกจากจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติตาม อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในปัจจุบันแต่ละองค์กรต้องการให้ธุรกิจของตนเติบโตและได้เปรียบ จึงแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ บุคลากรที่มีคุณภาพจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญ สามารถสร้างความได้เปรียบแก่องค์กร แต่ต้องเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์กร ด้วยค่านิยมขององค์กร (Corporate Values) เพื่อให้พนักงานผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร ค่านิยมนี้แสดงออกมาในรูปของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่งเป็น ความเชื่อ ค่านิยมและแบบแผนของพฤติกรรมที่พนักงานมีและปฏิบัติร่วมกัน ในรูปคำพูด ความคิด การเรียนรู้ การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร

ซึ่งสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความผูกพันต่อความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเอกลักษณ์ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนขององค์กรที่เราทำงาน เพื่อนำพาทีมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การเป็นบริษัทชั้นนำในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อกระบวนการหล่อหลอมให้พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยยึดหลักการนำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นแรงขับเคลื่อนดังกล่าว ในปัจจุบันสังคมไทยให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งพนักงานและองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน ทำให้ปัจจัยหลักมีความสำคัญที่จะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

(โยชิตา กฤตพรพินิต, 2557)

ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันหันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น เนื่องจากกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือการปฏิบัติราชการต่าง ๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้อีกต่อไป การบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติมากขึ้น (ศรีกุล เจริญศรี, 2558)

ในส่วนของภาคเอกชนก็มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ซึ่งเรียกว่า Corporate Governance หรือ บรรษัทภิบาล เป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และแข่งขันได้ เป็นต้น การมีการจัดการที่ดี ช่วยให้ระบบถ่วงดุลที่เกิดขึ้นในองค์กรดีขึ้น ระบบตรวจสอบจะทำได้ดีด้วย เป็นการนำหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศและองค์กรธุรกิจอย่างยั่งยืน (ปรับปรุงจาก ถวิลวดี บุรีกุล, 2556 : 2)

การสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรโดย

หลักธรรมาภิบาลเป็นตัวสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น โดย Barney (1986, p. 656) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของผู้นำ มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถขององค์กร ในขณะที่ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากร โครงสร้างองค์กรและระบบควบคุมที่ทำให้เกิดบรรทัดฐานทางพฤติกรรม เปรียบเทียบได้กับจิตวิญญาณขององค์กร ดังนั้นปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่คาดหวัง และ ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร โดย Northouse (2013, p.4) อธิบายว่า ผู้บริหารองค์กรเปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องวางยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นผู้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นปัจจัยอีกประการที่สำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จคือ ปัจจัยภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งให้บรรลุอุดมการณ์และสร้างคุณค่าของบุคลากรในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สามารถ อัยกร, 2561)

จากเหตุผลต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจที่จะได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.2.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.2.3 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.2.4 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต มีขอบเขตงานวิจัยดังนี้

1.3.1 ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต (บริษัท ศิรกร จำกัด บริษัท เพชรธานี จำกัด บริษัท ปทุมธานีคอนกรีต จำกัด บริษัท ดีเอสซี โปรดักส์ จำกัด และ บริษัท ที.พี.ซี. จำกัด) หาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยดูจากกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกันที่กำลังพัฒนาและมีทุนจดทะเบียนใกล้เคียงกัน

1.3.2 พื้นที่ในการวิจัย กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน ธันวาคม 2561 - มกราคม 2562

1.3.3 ตัวแปรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วย

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และหลัก ธรรมาภิบาล 10 ประกอบด้วย 1)หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 3)หลัก การตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 7) หลักความเสมอภาค (Equity) 8) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 9) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) 2) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) 3) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1)ด้านคุณภาพงาน 2)ด้านปริมาณงาน 3)ด้านเวลา 4)ด้านค่าใช้จ่าย และ 5)ด้านความรู้ในงาน

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.4.3 หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.4.4 หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ โดยอ้างอิงแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass and Avolio (1994) และหลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน ก.พ.ร. ตัวแปรตามอ้างอิงจากวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Szumal (2000) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยการสังเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่ายและด้านความรู้ในงาน นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความสามารถที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ผู้นำที่ดี หมายถึง ผู้ที่เข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ และอีกส่วนหนึ่งที่ มาสโลว์มองถึงความเป็นผู้นำก็คือ การที่ผู้นำนั้นจะต้องมีจิตใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ที่เลวร้ายต่าง ๆ ผู้นำที่ทำตัวเป็นที่รักของลูกน้องอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่ดีถ้าสถานการณ์บังคับให้ผู้นำนั้นต้องกล้าเผชิญหน้าต่อปัญหา เพราะผู้นำที่น่ารักที่ทำตัวเหนือปัญหานั้นมักจะไม่นิยมแก้ปัญหาหรือรับรู้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำนั้นจึงมาจากการที่บุคคลนั้น ๆ สามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้ เป็นบุคคลที่สำเหนียกอยู่ตลอดเวลาว่าเป้าหมายในการแก้ปัญหานั้นจะเป็นอย่างไร และต้องอุทิศตัวอย่างไร ไม่คิดถึงแต่ตัวเอง (มาสโลว์, 2542, หน้า 67- 68)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำ ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเคารพ ความเชื่อถือ โดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าตนเอง แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง และทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงาน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังและสร้างแรงดลใจ จูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความท้าทายในการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มสมาชิกมากกว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง สร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่ม และมีความมานะพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออก ในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่ รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหา ไม่ตำหนิ ความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าคนอื่น ไม่วิจารณ์เพียงเพราะความเห็นของผู้ตามไม่เหมือนกับ ความคิดของผู้นำ

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การ สนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการสอน แนะนำ ติดตามดูแลต่อผู้ตาม มอบหมายงานที่มี คุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคล และเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่ละ คนให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยผู้นำให้คำแนะนำสร้างบรรยากาศในการ ทำงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์ จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ตอบสนองความต้องการ ผู้ตามด้วยวิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน เช่น ผู้ตามบาง คนต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ บางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น

การบริหารงานในองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรม และการมอบหมายงานให้ ปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การบริหารงานในองค์กรจะเป็น กระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบ ว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

หลักธรรมาภิบาล 10 หลัก หมายถึง 1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) หลัก ประสิทธิภาพ (Effectiveness) 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักความพร้อมรับ ผิด (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 7) หลักความเสมอภาค (Equity) 8) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 9) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลที่ คุ่มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

หลักประสิทธิผล หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สร้าง กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการ

ปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลักการตอบสนอง หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องสามารถปฏิบัติงานให้บริการตามพันธกิจได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ ตอบสนองตามความคาดหวังต่อความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและวางแนวทางการบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่เหมาะสม

หลักความพร้อมรับผิด หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรระดับต่างๆ อย่างชัดเจน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่และศักยภาพของตนเอง รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

หลักความโปร่งใส หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง มีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอื่นไม่ต้องห้ามตามกฎหมายเป็นไปได้โดยง่าย โดยพนักงานสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

หลักนิติธรรม หมายถึง ในการปฏิบัติงาน องค์กรต้องกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและระเบียบอย่างดี และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน

หลักความเสมอภาค หมายถึง ในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องปฏิบัติและให้บริการกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทัดเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือหน่วยงานแสดงความ

คิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา นำข้อมูลมาปรับใช้ในการบริหารงาน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง ในการปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดภาระหน้าที่และมอบหมายงานแก่บุคลากรในหน่วยงานที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเบื้องต้น มีการถ่ายโอนภารกิจ หน้าที่ อำนาจและทรัพยากรสำหรับผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานอื่น ๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะทั้งจากภายในและภายนอกมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่น ๆ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา ร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

หลักคุณธรรม/จริยธรรม หมายถึง ในการปฏิบัติงานต้องมีการเสริมสร้างจริยธรรมและพัฒนาระบบการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตสำนึกและตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมของพนักงาน ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงาน และผู้บังคับบัญชา ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) และวัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture)

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานได้อย่างชัดเจน มีการยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีผลงานที่เป็นเลิศ ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนา ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ เน้นบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน วัฒนธรรมแบบนี้สัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษย์นิยม และการมุ่งความสัมพันธ์

วัฒนธรรมแบบตั้งรับ - ปกป้อง หมายถึง องค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นต้องระวังอย่าแสดงออกไปในทางที่เป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง จึงมักจะแสดงการยอมรับเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ได้แย้งแม้จะไม่เห็นด้วย เน้นอนุรักษ์นิยมแบบระบบราชการ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีมาตรการลงโทษผู้ปฏิบัติงานผิดพลาดบ่อยๆ แต่ไม่ค่อยให้รางวัลกับคนที่ทำงานสำเร็จ ค่านิยมที่ยึดถือได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดยไม่ตั้งคำถาม การทำสิ่งต่าง ๆ ตามแบบแผนที่เคยทำกันมา โดยไม่คิดอะไรใหม่ ๆ การฟังฟังผู้อื่น หรือการดูคนอื่นว่าทำอย่างไรก่อนแล้วค่อยทำตาม และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อหนีความรับผิดชอบ

วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง หมายถึง องค์กรที่สมาชิกมักแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน มักจะให้รางวัลกับบุคลากรที่แสดงการต่อต้านเพื่อปกป้ององค์กร ผู้ที่ชอบวิพากษ์วิจารณ์คนที่มีความเห็นต่างจากคนอื่นจะเป็นคนเด่น มีการวางอำนาจตามลำดับชั้น ค่านิยมของสมาชิกในองค์กรแบบนี้ ได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่าง และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ เพื่อความสำเร็จของงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐาน

ด้านคุณภาพงาน หมายถึง สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีความผิดพลาดน้อยมาก และสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ก่อให้เกิดปัญหาในภายหลัง

ด้านปริมาณงาน หมายถึง สามารถทำงานได้ปริมาณตามที่หน่วยงานกำหนด เอาใจใส่ติดตามงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ และสามารถปฏิบัติงานได้เท่าเดิม แม้นักงานน้อยลง

ด้านเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมและได้ผลกำไรมากที่สุด

ด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการคือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

ด้านความรู้ในงาน หมายถึง การที่ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์
คอนกรีต

1.7 ประโยชน์ของการวิจัย

1.7.1 ทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิต
เพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต เพื่อนำไปพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร

1.7.2 ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์
คอนกรีต เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้อง
กับความต้องการของพนักงานภายในองค์กร

1.7.3 ทำให้ทราบความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ใช้เป็น
กรณีศึกษาและเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

1.7.4 ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสามารถนำผลการศึกษา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ไปพัฒนาและ
ปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ
เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

1.7.5 ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ให้ผู้ที่สนใจและใช้ต่อยอดงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในองค์กรและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคตต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของบริษัท ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดีและนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แพรวภัทร ยอดแก้ว (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารองค์กรเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ไพฑูรย์ แถบเงิน (2552 : 22) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สุจิตราภรณ์ ส้าเกาอินทร์ (2553 : 20) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

วรภัฏญาพิไล แกะระหัน (2553 : 12) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ (2553 : 17) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จะต้องมีความภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีความสามารถทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรเห็นคล้อยตามแนวความคิดของตนและส่งผลให้ผู้อื่นเกิดเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีปฏิบัติตามได้

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีอำนาจส่วนบุคคล มีวิสัยทัศน์ มีภูมิปัญญา มีความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคลิก มีบารมี มีอิทธิพลของการนำต่อ บุคคล กลุ่ม องค์กร ให้มีความเชื่อมั่นศรัทธา จนกระทั่งเปลี่ยนแปลงความคิด ให้ปฏิบัติตาม และเกิดแรงดลใจให้พยายามพัฒนาตนเองอย่างเช่นผู้นำ

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาการกระทำของผู้นำ โดยระบุแบบพฤติกรรมวิธีการที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะกับงาน และพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก แต่สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยพบว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล , 2551) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น ภาวะผู้นำจึงเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและผลงานที่บ่งบอกว่า การบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเพียงใด และผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจึงส่งผลกระทบ และมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการชักจูงบุคคลให้ร่วมมือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ (ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2553)

2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ Burn (Burn's Transformational Leadership Theory)

Jame M. Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในหนังสือชื่อ Leadership โดยให้ความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) กล่าวคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ ผู้ตาม ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

2.1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Transformational Leadership Theory)

Bernard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี นอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของผู้ตามให้สูงขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.2.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ธีรยุทธ บุญมี (2551, หน้า 43) ชี้ว่า ความคิดธรรมรัฐเป็นการมอบอำนาจการเมือง การปกครองแบบใหม่ที่แข็งที่ตายตัว แต่ให้ปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชน และให้มีลักษณะแยกย่อยมากขึ้น แนวคิดธรรมรัฐ คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศโดยรัฐ

ประชาชน และเอกชน ซึ่งกระบวนการอันนี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากการที่ประชาชนเห็นว่าระบบราชการลำหลังทุกส่วนต้องการการปฏิรูป ต้องมีการปรับโครงสร้างราชการให้ดีขึ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นและประชาชนต้องการให้มีการตรวจสอบโดยสื่อมวลชน และนักวิชาการ

ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และวีชนี ภูตระกูล (2553, หน้า 59) ได้เขียนหนังสือเรื่อง ธรรมาภิบาลกับสังคมไทย มีใจความตอนหนึ่งว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

ยุคศรี อาริยะ (2551, หน้า 12) ได้เขียนหนังสือเรื่องโลกาภิวัตน์ กับ Good Governance ในธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคม มีใจความตอนหนึ่งว่า ธรรมรัฐ มีความหมายไม่ตรงกับความหมายของ Good Governance น่าจะหมายถึงระบบการบริหารและการจัดการที่ดี ซึ่งไม่ใช่การสร้างรัฐที่ดีงาม และหากใช้คำไทยว่า ธรรมรัฐ ภาษาอังกฤษก็น่าจะเป็นคำว่า Good Governance

อานันท์ ปันยารชุน (2550, หน้า 12-14) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทางมีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและ ชัดแย้งกันได้

เกษม วัฒนชัย (2550, หน้า 23) ได้กล่าวว่า “ธรรมาภิบาล” เป็นคำ ที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Good Governance คำว่า “ Good แปลว่า ดี Governance แปลว่า ” การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดีเพื่อประกันว่าในองค์การจะไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาล สถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมากการศึกษาของเรามีการโกงกินกันในทุก ระดับและบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ

คณิน บุญสุวรรณ (2552, หน้า 37) ได้เลือกใช้คำว่า ธรรมาภิบาล ในการอภิปรายในเรื่องที่ไม่ใช่การปกครองประเทศโดยตรง หรือมุ่งชี้ให้เห็นการอธิบายเรื่อง การบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชนโดยเฉพาะ แต่จะเน้นเรื่องภาพรวมของสังคมที่ทุกฝ่ายต้องมีความสัมพันธ์หรือมี

ผลประโยชน์หรือผลกระทบได้เสียต่อกันอย่างใกล้ชิด เพราะคำว่า ธรรมาภิบาล หมายถึงการปกปักรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงาม อันมิใช่เป็นความปรารถนา ความต้องการ หรือเป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่เป็นความปรารถนา ความต้องการ หรือเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่มีอยู่ในสังคม

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

2.2.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550) จากรายงานผลการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 พบว่า องค์ประกอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการให้บริการของรัฐ เป็นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรมสามารถปกป้องคนดี และลงโทษคนไม่ดี ได้มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน

2. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่รัฐเกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการ เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเผยแพร่สาธารณะ

3. หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติคุณภาพ

ของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

4. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้รับบริการความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบจำนวนผู้เข้าร่วม แสดงความคิดเห็น หรือจำนวนข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

6. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

สถาบันราชประชาสมาสัย (2552, หน้า 46 -50) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง ขบวนการ หรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นในสถาบันฯ เริ่มจากงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน งานที่ได้รับคำสั่งให้ทำ หรืองานที่ร่วมกันทำจะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ

1. นิติธรรม เคารพ และปฏิบัติตามกฎกติกา ระเบียบแบบแผนและกฎหมายต่าง ๆ โดยไม่ละเมิดอย่างตั้งใจ หรือจงใจหลีกเลียง หรือไม่ตั้งใจเพราะไม่รู้ ฉะนั้นถ้าไม่แน่ใจต้องศึกษาก่อนว่าจะผิดหลักนิติธรรมหรือไม่ก่อนที่จะทำลงไป

2. คุณธรรม ในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรม คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข จริยธรรม ทำอะไรก็ให้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอน กตัญญูกตเวทิตา การรู้จักบุญคุณ และคิดจะตอบแทน หิริโอปปาติกะ การรู้จักละอาย และเกรงกลัวบาปกรรมไม่ดี โดยการมีคุณธรรมจะช่วยยกคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

3. ความโปร่งใสตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม

4. การมีส่วนร่วมพึงระลึกไว้ว่าตัวเองเป็นสมาชิกถาวรของสถาบันฯ นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้วกิจกรรมอื่นที่มีผลดีต่อสถาบันฯ จะต้องร่วมมือ อะไรที่ไม่ดีต้องทักท้วง

5. ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำเอง ทำโดยกลุ่ม ทำในนามสถาบันฯ ถ้าดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไข ไม่วางเฉย

6. ความคุ้มค่า ทั้งในแง่ของรูปธรรมและนามธรรม ที่สัมผัสจับต้องมองเห็นได้หรือรู้สึกได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า ถ้าทำตามหลักข้างต้นทั้ง 5 มาครบถ้วนแล้ว แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักความคุ้มค่าแล้วไม่ผ่าน ก็ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อผลงานให้มากที่สุด

กัลยา เนติประวัติ (2550, หน้า 17-19) ให้องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานราชการพลเรือนเป็นผลมาจากการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการร่างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (พ.ศ. 2542) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 6 ประการได้แก่

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรวจกฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกฎกติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกา ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก ในระดับองค์กร หมายถึง กฎกติกา ที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงเวลา การให้บริการประชาชนเสมอกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่กันในองค์กร

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ ในระดับองค์กร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพให้ความยุติธรรมกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการ คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเองต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ในระดับองค์กร หมายถึง ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้และภายในองค์กรต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ ปัญหา สำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ ในระดับองค์กร หมายถึง การวางระบบการรับฟังความคิดเห็น การรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและขณะเดียวกันภายในองค์กรเองจะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในด้วย

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ในระดับองค์การ การกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบต่อทุกระดับ มีความชัดเจนและมีรายงานประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ผนวกรวมให้ประชาชนรับผิดชอบ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยการผนวกรวมให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรคสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สุดจิต นิमितกุล (2550, หน้า 18) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทยมี 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดกลั้นอดทน หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการเป็นผู้นำที่กล้าหาญ เป็นองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นไปทางด้านการปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจ โดยมีความหมายดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนและเจ้าหน้าที่ในการบริหาร เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริการประชาชน

2. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตนไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน

4. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ชัดเจน

6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากร และมีวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วม

7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promotion of Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม ในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

8. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

9. การดำเนินการตามหลักธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนาปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

10. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โดยงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชน หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553 : 29) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์กร เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงาน และภารกิจต่างๆที่กระทำในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบที่สร้างขึ้นมาจาก สัญลักษณ์ ประวัติความเป็นมา

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553 : 207) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม หรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร และลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่ยอมรับกัน เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์

สรุป จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นนั้น วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะรูปธรรม ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม เป็นต้น และลักษณะนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดของ Smircich (1985 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2553) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลักคือ

1) แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a Variable) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรนอกเหนือจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี

2) แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a Root Metaphor) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกรวมวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดของ Cook & Lafferty (1989 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด (Mc Clelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมชิโอปี และโมร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และสต็อกจิล (Stoghill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ

คือ แบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประกอบกัน เป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กร จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไปซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร โดย Cook & Lafferty ที่ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์กรคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory : OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Style) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของ ค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic – Encouraging) และ มิติที่ 4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative)

2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive – Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พึ่งพาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตัวเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย ก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อย มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ

คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ มิติที่ 3 มิติเน้นการพึ่งพา และ มิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง

3) ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive – Defensive Style) หมายถึง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะผู้นำ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรมีลักษณะเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้ – ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้ำทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (Power) มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

2.3.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553 : 213 - 215) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร “วัฒนธรรมหน่วยงาน” อาศัยฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ คือองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะ หรือสิ่งแวดล้อมขององค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นจุดเด่นของแนวคิดจากทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. วัฒนธรรมห้ำหยาญ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ ในการท้ำงานที่มีความเสี่ยง มีทัศนคติที่ห้ำหยาญ และชอบท้ำงานที่ท้ำทายความสามารถ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ

2. วัฒนธรรมอุตสาหะ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยม ทัศนคติมุ่งมั่น ขยันท้ำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ให้ความสำคัญกับการท้ำงานหนักเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ มีการท้ำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจในการแก้ปัญหา

3. วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการท้ำงาน มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจร่วมกัน เพื่อมุ่งเน้นการลงทุนในอนาคตให้มีคุณภาพ มีการประดิษฐ์คิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ

4. วัฒนธรรมกระบวนกร หมายถึง วัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการท้ำงานที่มีวินัย ตรงต่อเวลา กฎระเบียบ มีความระมัดระวัง ถนัดเรื่องรายละเอียดในการ

ปฏิบัติงาน ทำให้มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ขั้นตอนที่ชัดเจน และมีสายการบังคับบัญชาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2.3.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ชาเยนน์ (Schein, 1990 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553 : 207 - 209 และสุนทรวงษ์ไวศยวรรณ, 2540 : 40 - 43) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assumptions)

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งมองเห็น จำต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ (1) ประเภทวัตถุ ได้แก่ วัตถุ สิ่งของ สำนักงาน เป็นต้น (2) ประเภทพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรม การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น และ (3) ประเภทภาษา ได้แก่ ประวัตินิเวศน์ คำขวัญองค์กร เป็นต้น

2. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการเป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกองค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ประชาธิปไตย หรือความจงรักภักดี ค่านิยมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าต้องได้รับการบริการที่ดีที่สุด ค่านิยมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นสิ่งที่บอกสมาชิกให้ทราบว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การแต่งตัวในสถานที่ต่าง ๆ ค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3. ฐานคติ (Assumptions) คือสิ่งที่สมาชิกทุกคนแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรม ความคิด หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือสงสัยแต่อย่างใด

สรุป แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ ระดับแรกเป็นสิ่งที่บุคคลสร้างขึ้นสามารถจับต้องได้และสังเกตได้ เช่น โลโก้ เครื่องแต่งกาย พิธีกรรม การสื่อสาร ระดับที่สองคือ ค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติว่าจะไรควรปฏิบัติ โดยแสดงออกอย่างสามัญสำนึก และระดับที่สามเป็นการแสดงออกจกตัวบุคคลากรผ่านกระบวนการคิดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2.3.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

เทเวรินทร์ ดีล และอัล เคนเนดี (อ้างถึงในศิริพร ม่านกลาง, 2552 : 28 - 29) ให้ความหมายองค์ประกอบของวัฒนธรรมว่า การดำรงอยู่อย่างแท้จริงของบริษัทภายในหัวใจ และ

จิตใจของบุคลากร เป็นการผสมผสานค่านิยม เรื่องราว วีรบุรุษ และงานพิธีที่มีความหมายอย่างมากต่อบุคลากรที่ทำงานอยู่

1. ค่านิยม (Values) หมายถึง มาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านต่อชีวิต การใช้ดุลพินิจทางศีลธรรมของเรา การตอบสนองต่อบุคคลอื่น ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ค่านิยมเป็นหลักพื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมที่เข้มแข็งทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามเป็นที่ยอมรับ ค่านิยมมีลักษณะ 3 อย่าง คือ (1) เป็นสิ่งที่ยืนยันสิ่งสำคัญภายในองค์กร (2) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกในองค์กร และ (3) สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้ร่วมกัน ค่านิยมจึงเป็นแบบแผน หน้าที่ในการปฏิบัติงาน ค่านิยมจึงเป็นกุญแจสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง ค่านิยมที่เป็นเลิศจะสร้างทิศทางของความรู้สึกร่วมแก่บุคลากรทุกคนให้มีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2. เรื่องราว จะมีพลังในการถ่ายทอดวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรรู้สิ่งต่าง ๆ

3. วีรบุรุษ เป็นแบบจำลองบทบาทขององค์กรในการดำเนินงาน แสดงให้เห็นคุณลักษณะและการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ทำให้เห็นจุดเด่นของค่านิยม

4. พิธีและงานพิธี (Ritual and Ceremonies) เป็นสัญลักษณ์ภายนอกของสิ่งที่องค์กรให้คุณค่า เป็นแนวทางพฤติกรรมภายในองค์กร

สรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร คือ สภาพแวดล้อม ได้แก่ ค่านิยม วีรบุรุษขององค์กร พิธี แนวปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร การแบ่งวัฒนธรรมเป็นไว้หลายระดับ สรุปย่อได้เป็น 2 ส่วน คือ เนื้อหาและส่วนที่เป็นรูปแบบ ส่วนที่เป็นเนื้อหามีลักษณะเป็นนามธรรมประกอบไปด้วย ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ส่วนที่เป็นรูปแบบประกอบไปด้วย การตกแต่งสถานที่ เรื่องเวลา พิธีต่าง ๆ สำนวนภาษา ส่วนที่เห็นได้ชัด ทำหน้าที่บ่งชี้ หรือสะท้อนให้เป็นเนื้อหา

2.3.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553 : 213 - 215) ได้กล่าวถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร “วัฒนธรรมหน่วยงาน” อาศัยฐานแนวคิดจากทฤษฎีระบบ โดยมองว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรหรือระบบย่อยภายในองค์กร เช่นเดียวกับเทคโนโลยี โครงสร้างและขนาดขององค์กร แนวคิดนี้จึงพยายามจะหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและตัวแปรอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Smircich, 1983) ดังนั้น “วัฒนธรรมหน่วยงาน” จะให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับประเภทขององค์กร โดยเชื่อว่า องค์กรที่สามารถ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะ หรือสิ่งแวดล้อมขององค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จได้

ดีล และเคนนี่ (Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy อ้างถึงในศิริพร ม่านกลาง, 2552) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของตลาด โดยแบ่งตลาดตามลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) และความรวดเร็วในการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Speed of Feedback) คือความเร็วที่ องค์กรจะได้รับข้อมูลย้อนกลับว่าการตัดสินใจหรือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยดีล และเคนนี่ได้เสนอว่าองค์กรมี 4 ประเภท และแต่ละประเภทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน ดังนี้

ภาพ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อม และประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

		สูง	ต่ำ
ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับ	เร็ว	วัฒนธรรม “ห้าวหาญ” ตัวอย่าง : บริษัทที่ปรึกษา	วัฒนธรรม “อูตสาหะ” ตัวอย่าง : ร้านแมคโดนัลด์
	ช้า	วัฒนธรรม “เติมพินด้วยองค์กร” ตัวอย่าง : องค์การนาซ่า	วัฒนธรรม “เน้นกระบวนการ” ตัวอย่าง : มหาวิทยาลัย

ที่มา: Narayanan & Nath, 1993 (อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553 : 214)

1) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์กรประเภทนี้ควรมีลักษณะวัฒนธรรมซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรมห้าวหาญ (Tough Person) มีค่านิยมที่ชอบความเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง

2) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลย้อนกลับรวดเร็ว เช่น ร้านแมคโดนัลด์ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่า อูตสาหะ (Work Hard/Play Hard) หรือเวลาทำงานก็ทำ

อย่างจริงจัง เมื่อเวลาพักก็สนุกอย่างเต็มที่ วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นปริมาณ หรือยอดขายเป็นสำคัญ

3) องค์กรที่มีความเสี่ยงสูงแต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น องค์กรนาซ่า (NASA) เพราะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนค่อนข้างสูง แต่ผลการลงทุนนั้นเห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะที่เรียกว่า เดิมพันด้วยองค์กร (Bet Your Company) เน้นการลงทุนในอนาคต

4) องค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ และความเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย เช่น มหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เรียกว่า วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4.1 ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพการทำงาน นั้นได้มีผู้ให้ความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

รจนพรรณ อมรรุจิโรจน์ (2551, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากรที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้นแล้ว ในขณะที่เดียวกันหากผลผลิตที่ได้ออกมาใช้ทรัพยากรน้อยหรือประหยัดที่สุด ก็หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน และสิ่งที่สำคัญของประสิทธิภาพ คือ การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีเพียงใด ใช้ทรัพยากรไปมากน้อยแค่ไหน รวมถึงประสิทธิภาพในงานว่าในการทำงานนั้นได้ปริมาณและคุณภาพของงานมาก โดยรวมความสามัคคีมีสันติภาพและความสุข ซึ่งเป็นผลดีต่อส่วนรวม

จารุวรรณ ธนาวิช (2551, หน้า 20) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานหมายถึง ความพร้อมและความพยายามรวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมิน

ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรง เนื่องจากหน่วยงานในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรงไป เช่น เงิน ความพยายาม แรงงานนั้นเป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์คือการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนั่นหมายถึงการวัดค่าผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

ไพประพันธ์ วัชชุม (2552, หน้า 18 - 19) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง การปฏิบัติงานที่รวดเร็วทันเวลา การจัดการ และใช้ปัจจัยทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และความพอใจของทุกฝ่าย โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ

Millet, 1954 (อ้างถึงในอุดมลักษณะ รุระแพง, 2553, หน้า 11) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึง ความพึงพอใจในการบริการ โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service)
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

อุดมลักษณะ รุระแพง (2553, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพมีความหมายรวมถึง การผลิตและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาคือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริหารเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

เรืออากาศโทคมกฤษ จันทรโภาส (2553, หน้า 25) ให้ความหมายของประสิทธิภาพโดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการจัดการ คือ ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด ประสิทธิภาพวัดจากอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output)

ประสิทธิภาพจะคำนึงถึงต้นทุนต่ำสุดสำหรับทรัพยากรต่ำสุด (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ทรัพยากรที่ใช้ (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

2. ด้านการโฆษณา หมายถึง ประสิทธิภาพในการวางแผนสื่อที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุดที่สามารถใช้ทรัพยากรสื่อที่กำหนดไว้

3. ด้านการผลิตหรือการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลผลิตที่แท้จริงหารด้วยผลผลิตมาตรฐานความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่นำเข้ากับผลผลิตที่ได้ออกมา ถ้าผลผลิตที่ออกมาได้มากกว่าทรัพยากรที่นำเข้า หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากผลผลิตที่ได้ออกมาใช้ทรัพยากรน้อยหรือประหยัดที่สุด ก็หมายความว่า องค์กรได้เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นเช่นกัน และสิ่งสำคัญของประสิทธิภาพ คือ การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีเพียงใด ใช้ทรัพยากรไปมากน้อยแค่ไหน รวมถึงประสิทธิภาพในงานว่าในการทำงานนั้นได้ปริมาณและคุณภาพของงานมาก โดยรวมความสามัคคีมีสันติภาพและความสุข ซึ่งเป็นผลดีต่อส่วนรวม

2.4.2 การสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังที่ทราบว่าคุณภาพ คือ การประหยัดทรัพยากรหรือค่าใช้จ่าย จึงมีแนวคิดในการลดต้นทุน ดังนี้ (จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2556, หน้า 29 - 30)

1. การลดต้นทุนคุณภาพ เพื่อเลี่ยงการสูญเสียเปล่า ดังนี้

1.1 ต้นทุนคุณภาพ เป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ ซึ่งรวมข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจริงทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นต่าง ๆ ใช้ในการซ่อมแซมงาน ซึ่งเป็นต้นทุนที่ทำให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับสินค้าหรือบริการคุณภาพสูง

1.2 การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ ช่วยให้เห็นว่า มีต้นทุนมากมายซ่อนอยู่ ต้นทุนที่มองเห็นอยู่ เช่น ความบกพร่อง การทำซ้ำ งานแก้ไข ค่าล่วงเวลา ส่วนต้นทุนที่มองไม่เห็นก็มีอีกมากมาย เช่น ค่าเสียโอกาส การรอคอย การสูญเสียลูกค้า

2. การลดความสูญเสียเปล่า คือการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าแต่เพิ่มต้นทุนให้แก่องค์กร อาจแยกได้ 7 ประเภท ดังนี้

2.1 ความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการผลิตมากเกินไป เป็นการใช้จ่ายเงินมากขึ้นทำให้ต้นทุนจม เปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บ และเสี่ยงต่อการตกรุ่น จึงควรผลิตในปริมาณและเวลาที่ต้องการ

2.2 ความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากการผลิตบกพร่อง/แก้ไขงาน ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สูญไปเปล่าประโยชน์ จึงต้องทำงานให้ถูกต้องแต่แรกเพื่อลดความสูญเสีย

2.3 ความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากเวลารอคอย/ความล่าช้า ทำให้เกิดต้นทุนเสียโอกาส และเกิดปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ ต้องหาสาเหตุแห่งความล่าช้า ทำให้ต่อเนื่องกันได้อย่างดี

2.4 ความสูญเสียเปล่าที่เกิดจากสินค้าคงคลัง/งานอยู่ระหว่างผลิต บางครั้งอาจเสียวัตถุดิบในที่เกิดทุนสินค้า ทำให้ต้นทุนจมและยังเสียพื้นที่ในการจัดเก็บ ควรกำหนดระดับการจัดเก็บ มีจุดสั่งซื้อที่ชัดเจน

2.5 ความสูญเสียที่เกิดจากการขนย้าย ทำให้มีต้นทุนในการขนส่ง ควรใช้อุปกรณ์การขนส่งที่เหมาะสม

2.6 ความสูญเสียเปล่าเกิดจากกระบวนการขาดประสิทธิผล ทำให้เสียพื้นที่ในการผลิต ใช้เครื่องจักร แรงงานโดยไม่เกิดมูลค่า ต้องลดขั้นตอนที่ซับซ้อน เพื่อให้สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น

2.7 ความสูญเสียอันเกิดจากการเคลื่อนไหวหรือการกระทำที่ไม่จำเป็น ทำให้เสียเวลาและแรงงานโดยไม่จำเป็น ต้องจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม

พิสิษฐ์ บุญธรรม (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร เป็นหัวใจของการนำองค์กรไปสู่การบรรลุความสำเร็จของการดำเนินงาน องค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิต การบริการ มีความเจริญก้าวหน้าแรงสร้างคามพึงพอใจทั้งให้กับลูกค้าและบุคลากรขององค์กรหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเหล่านั้น ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการคือ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และปรัชญาขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางของการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการจัดบรรยากาศการทำงานที่จะส่งเสริมการทำงานของบุคลากร

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ ความพร้อมขององค์กรในด้านทรัพยากรต่างๆ เช่น ที่ดิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคลากรนั้น ถือเป็นหัวใจของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

4. กระบวนการในการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4.3 ทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงาน

Peterson & Plowman ได้ให้แนวคิดและสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานไว้ 4 ข้อ ดังนี้ (จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล, 2554, หน้า 49)

1. คุณภาพของงาน ต้องมีคุณภาพสูง คือ ผลผลิตจะต้องคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุดและน่าพึงพอใจต่อการลงทุน

2. ปริมาณงาน คือ งานที่ได้รับจะต้องเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

3. เวลา คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมและได้ผลกำไรมากที่สุด

4. ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือ จะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

นิ่มนวน ทองแสน (2557, หน้า 22) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพในการทำงานเป็นความสามารถของพนักงานในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากความรับผิดชอบหน้าที่ สามารถประเมินได้ 2 ลักษณะ คือ ประสิทธิภาพจากการประเมินผลการทำงานของตนเอง คือ การพิจารณาความรู้ความสามารถของตนเอง ความรู้สึกพึงพอใจ การประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ไขปัญหา งาน ประสิทธิภาพจากการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชา คือ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการทำงานของพนักงานในด้านความรู้ความเข้าใจ ความรับผิดชอบ การกระตือรือร้น ความรวดเร็วในการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การได้รับความไว้วางใจในการทำงาน

จารุวรรณ ธนาวณิช (2551, หน้า 20) ได้ให้แนวคิดการเพิ่มผลผลิตหรือประสิทธิภาพ (Productivity) ในการทำงานของบุคลากรว่าจะสามารถยกระดับมาตรฐานการผลิตและบริการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีอยู่ 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเชิงเทคนิค หมายถึง การทำงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สูญเสียน้อยที่สุด ทั้งด้านบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือและเวลา

2. แนวคิดด้านปรัชญา หมายถึง การมีจิตสำนึกในการปรับปรุง สร้างสรรค์ พัฒนาให้สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่เดิมดีขึ้นอยู่เสมอ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพระดับองค์กรได้แก่

2.1 Benchmark เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เป็นเอกชน โดยเฉพาะการขนส่งระหว่างประเทศเพื่อเสาะหาและคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

2.2 TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

เทพ ปราสาททอง (2533, หน้า 7) ได้นำแนวคิดของ Harry Emerson เกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 12 ประการ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
2. ให้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพและมีการลงทะเลียนไว้

เป็นหลักฐาน

7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการฝึกสอนงาน
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล (2554, หน้า 59) มีเทคนิคการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ปริมาณงาน (Quantity of Work) คือ การกำหนดความมากน้อยเกี่ยวกับจำนวนเป็นมาตรฐานในการมอบหมายงานให้การทำงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีตัวชี้วัดปริมาณงานที่ประสบผลสำเร็จตลอดระยะเวลาที่แน่นอนได้ อาจวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับงานตรงเวลา ความมีประสิทธิภาพผลต่างๆ การตรวจสอบผลงานเกี่ยวกับพนักงาน จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า เขาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีเพียงใด

2. คุณภาพ (Quality of Work) คือ ความมีคุณภาพเกี่ยวกับผลงาน กล่าวคือ มีความถูกต้อง มีความครบถ้วน ปราณีต ทันเวลา และเป็นที่ยอมรับจากผลงานที่สำเร็จจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job Knowledge) คือ การที่ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในคู่มือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงาน รวมถึงการนำทักษะ และเทคนิคต่างๆ ที่จำเป็นมาประยุกต์ใช้กับงานเกี่ยวกับตนเองและงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

4. คุณภาพเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Quantity of Personal) คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับบุคคลที่แสดงออกมาทางบุคลิกภาพการแต่งกาย กิริยาท่าทาง การใช้เวลาที่เหมาะสม การให้ความช่วยเหลืองานสังคม และความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานทั้งต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร

5. ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) คือ การที่ผู้ทำงานมีความสามารถและเต็มใจทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน มีความสนิทสนมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. มีความน่าไว้วางใจ (Dependability) คือ การที่ผู้ทำงานมีความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเกี่ยวกับองค์กร โดยมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ละเอียดถี่ถ้วน ความแม่นยำ ไว้วางใจได้ในเรื่องเวลาและเรื่องอื่น ๆ

7. มีความคิดริเริ่ม (Creativity) คือ การที่ผู้ทำงานมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ทั้งในงานที่ทำอยู่และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กล้าที่จะเริ่มต้นงานได้ด้วยตนเองและไม่กลัวที่จะดำเนินการด้วยตนเองคนเดียว แก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล

Milk Woodcoch (อ้างถึงในนิมิตนวล ทองแสน, 2557, หน้า 22 - 23) ซึ่งกล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันที่บุคคลจำเป็นต้องมีลักษณะในการทำงานที่แสดงออกถึงพฤติกรรมสำคัญ 11 ประการที่เรียกว่า Building Blocks ประกอบด้วย

1. องค์กรจะต้องมีการวางจุดหมายไว้อย่างเด่นชัด
2. การเปิดเผยต่อกันและพร้อมเผชิญหน้าต่อปัญหาาร่วมกัน
3. การสนับสนุนและให้ความเชื่อใจต่อเพื่อนร่วมงาน
4. ประสานงานและลดความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. ลำดับงานและตัดสินใจอย่างแม่นยำของผลงาน คือ วิธีปฏิบัติงานแบบมีประสิทธิภาพอันดับแรก ส่วนวิธีการทำงานคืออันดับรอง

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสมทุกหน่วยงานจะไม่มีผู้นำที่ถาวรจะต้องมีการผลัดเปลี่ยนเพื่อพัฒนาไป เพราะการทำงานที่ดีจะต้องดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่ผู้นำจะเป็นผู้ปฏิบัติ

7. ทบทวนผลการทำงานและแนวทางปฏิบัติงาน ทุกคนในทีมจะต้องเป็นคนช่วยเหลือกันในการทบทวนงาน วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาในงานตั้งเป้าประสงค์การดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขและเป็นบททดสอบผู้ร่วมทีมงานทุกคน

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องเกิดจากเพื่อนร่วมทีมมีความรู้ความสามารถหมั่นฝึกฝนพัฒนาฝีมือความชำนาญในตัวเองตลอดเวลาเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริงทุกคนในทีมจึงต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ

9. งานที่จะมีคุณภาพได้นั้นทุกคนในทีมจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันดี มีการเข้าใจ เชื้อใจ เพื่อนร่วมงาน ใส่ใจความรู้สึกทั้งทางด้านพฤติกรรมแสดงออก ความคิดของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอหากทีมเกิดความขัดแย้งแล้วผลการปฏิบัติงานจะต้องเกิดปัญหาตามมาอีกมากมาย ผลงานมีอุปสรรค องค์กรสูญเสียทั้งทางธุรกิจและผลกำไรอย่างมาก

10. การวางบทบาทของเพื่อนร่วมทีมแบบชัดเจน จะต้องรู้และรับทราบบทบาทของตนเองใส่ใจต่อหน้าที่อย่างดีที่สุด

11. กระบวนการสื่อสารที่ดี ทุกระดับในหน่วยงานจะต้องติดต่อกันอย่างชัดเจนเข้าใจวัตถุประสงค์และความหมายอย่างถูกต้องและตรงกันงานจึงจะสำเร็จ

สรุปเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประสิทธิภาพนี้เป็นตัวชี้วัดผล ของการทำงานว่าสามารถปฏิบัติหรือใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรืออย่างคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่สูญเสียไป

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นจึงได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงานจากแนวคิดของ Peterson & Plowman เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้าบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ก็สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ต่อไป

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Krishnan (2005 อ้างถึงใน ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์, 2555) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Exchange) ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ระบบการประเมินคุณค่าของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกทั้งที่มีต่อตนเองและต่องานของเขา (value system congruence) กับประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจ ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และความตั้งใจจะออกจากงาน ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 100 คู่ ในองค์การที่ไม่แสวงผลกำไรในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การความพึงพอใจ และความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ได้ดีกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระบบการประเมินคุณค่า นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะออกจากงาน โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นตัวพยากรณ์ความตั้งใจจะออกจากงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Dubinsky, Jolson, Spanler and Yamarino (1995 อ้างใน ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์, 2555) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิผลการในการทำงานของพนักงานชาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานด้านบริหารการชาย ส่งเสริมประสิทธิผลการในการทำงานของพนักงานชายมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน

ลาชิต ไชยอนงค์ (2556) ศึกษาเรื่อง ธรรมมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กร ของศาลยุติธรรม : ตัวแบบสมการโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหาระดับประสิทธิผลองค์กร ระดับปัจจัยด้านธรรมมาภิบาล และระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวม 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่ได้เก็บได้ของประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้าน ธรรมมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านธรรมมาภิบาล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวม และ 4) เพื่อศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรมในภาพรวมด้วยปัจจัยด้านธรรมมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาครั้งนี้ อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์ แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) โดยใช้การวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research Design) และใช้ แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ศึกษา คือ ศาลในสังกัดศาลยุติธรรมทุกชั้นศาลทั่วประเทศ ทั้งศาลชั้นต้น ศาลชั้นอุทธรณ์ และศาลฎีกา รวมจำนวนทั้งสิ้น 239 ศาล ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้าน ธรรมมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาใน

บริบทของศาลยุติธรรมนั้น สามารถอธิบายได้ว่า ธรรมาภิบาลจะเป็นหลักปฏิบัติอันเป็นรากฐานสำคัญในด้านการก่อตัว จัดการ คัดสรร ปลูกฝังและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเช่นเดียวกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก

ขนิษฐา แก้วนารี (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ หัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านคุณภาพการ ให้บริการ และด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของหัวหน้าส่วนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ความแตกต่างของเพศ และอายุ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับความแตกต่างของระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นความคิดเห็น ด้านการพิจารณาส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานครและเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง 400 คน ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร และ วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่เนอเธอร์แลนด์ในเขตกรุงเทพมหานคร

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยองที่ปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ปีการศึกษา 2558 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 คนโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด

ระยอง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพและด้านความประพฤติในการรักษา วินัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทฤษฎี ยันตะบุษย์ (2559) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหาร จัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยข้อมูล ที่นำมาศึกษาได้มาจากแบบสอบถามบุคคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยจำนวน 1,680 ชุด จาก 280 อบต. โดยใช้วิธีการสุ่มแบบ หลายชั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้าน หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และด้านประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449 - 0.960 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ .053) ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผลฯ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดย ตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การ บริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) มี 6 แนวทางที่เหมาะสมในการนำไปสู่การพัฒนา ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานเอกสาร งานวิจัยต่างๆที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี เพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษา ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก บริษัทที่กำลังพัฒนา และมีทุนจดทะเบียน ใกล้เคียงกัน คือ บริษัท ศิรกร จำกัด บริษัท เพชรธานีคอนกรีต จำกัด บริษัท ปทุมธานีคอนกรีต จำกัด บริษัท ดีเอสซี โปรดักส์ จำกัด และบริษัท ทีพีซี คอนกรีตอัดแรง จำกัด

ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบระบบโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในปริมาณที่เท่ากันในทุกบริษัท (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จัดทำแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

ลักษณะของเครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา แผนกที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) และประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวม 24 ข้อโดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) คำถามทั้งหมด เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราการวัด ระดับข้อมูลเป็นมาตราอัตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตราการวัดของ Likert Scale โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งการให้คะแนนข้อคำถามดังกล่าว เป็นข้อคำถามเชิงนิมิต (เชิงบวก) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 10 ด้าน ประกอบด้วย ประกอบด้วย ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักความพร้อมรับผิด ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการกระจายอำนาจ และด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม รวม 30 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) คำถามทั้งหมด เป็นแบบสอบถามประเภทมาตรการวัดระดับข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตรการวัดของ Likert Scale โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งการให้คะแนนข้อคำถามดังกล่าว เป็นข้อคำถามเชิงนิมิต (เชิงบวก) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	มีหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	มีหลักธรรมาภิบาลมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	มีหลักธรรมาภิบาลปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	มีหลักธรรมาภิบาลน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	มีหลักธรรมาภิบาลน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีจำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสร้างสรรค์ ด้านตั้งรับ-ปกป้อง ด้านเชิงรุก-ปกป้อง รวม 15 ข้อโดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) คำถามทั้งหมด เป็นแบบสอบถามประเภทมาตรการวัดระดับข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตรการวัดของ Likert Scale

โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งการให้คะแนนข้อคำถามดังกล่าว เป็นข้อคำถามเชิงนิมาน (เชิงบวก) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	มีวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	มีวัฒนธรรมองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	มีวัฒนธรรมองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	มีวัฒนธรรมองค์กรน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	มีวัฒนธรรมองค์กรน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย และด้านความรู้ในงาน รวมจำนวน 25 ข้อ โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) คำถามทั้งหมดเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราการวัดระดับข้อมูล เป็นมาตราอัตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตราการวัดของ Likert Scale โดยการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งการให้คะแนนข้อคำถามดังกล่าว เป็นข้อคำถามเชิงนิมาน (เชิงบวก) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับประสิทธิภาพ	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

จากนั้นกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยการประเมินแบบสอบถามดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 - 4.20	มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัยในเรื่องนี้ใช้ข้อมูลที่จำแนกตามแหล่งที่มา 2 ส่วนคือ

3.3.1 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ชุด แบ่งเป็น 40 ชุดต่อบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต และมีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้ศึกษาทำการเตรียมแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้ศึกษาแนะนำตัวเพื่อขออนุญาตเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างและทำการเตรียมแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการอธิบายวิธีการทำแบบสอบถามและแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง
4. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
5. ผู้ศึกษาตรวจสอบแก้ไขข้อมูลทุกฉบับโดยพิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ความสอดคล้องของคำถามที่เกี่ยวข้องกันและคุณลักษณะของตัวอย่างตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
6. ผู้ศึกษานำรหัสข้อมูลที่ตรวจสอบในขั้นแรกเรียบร้อยแล้วไปบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป แล้วตรวจสอบรหัสข้อมูลครั้งสุดท้ายเพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.3.2. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาทฤษฎี เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองและตำราทางวิชาการต่าง ๆ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้บริโภค ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใช้มาตราส่วนค่า (rating scale) โดยใช้วิธีของ Likert Scale ซึ่งจะเป็นวิธีแบ่งมาตราส่วนของการตีความตามระดับความคิดเห็นเป็น 5 ช่วงเกณฑ์

ส่วนที่ 3 ข้อมูลหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักความพร้อมรับผิด ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการกระจายอำนาจ และด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด ใช้มาตราส่วนค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธีของ Likert Scale ซึ่งจะเป็นวิธีแบ่งมาตราส่วนของการตีความตามระดับความคิดเห็นเป็น 5 ช่วงเกณฑ์

ส่วนที่ 4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านสร้างสรรค์ ด้านตั้งรับ-ปกป้อง ด้านเชิงรุก-ปกป้อง ใช้มาตราส่วนค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธีของ Likert Scale ซึ่งจะเป็นวิธีแบ่งมาตราส่วนของการตีความตามระดับความคิดเห็นเป็น 5 ช่วงเกณฑ์

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่าย และด้านความรู้ในงาน ใช้มาตราส่วนค่า (Rating

Scale) โดยใช้วิธีของ Likert Scale ซึ่งจะเป็นวิธีแบ่งมาตราส่วนของความถี่ตามระดับความคิดเห็นเป็น 5 ช่วงเกณฑ์

3.4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์หาค่าอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis - MRA)

3.4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ทำการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนที่จะแปลงข้อมูลและเข้ารหัส (Coding) เพื่อทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ได้แก่

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ผู้วิจัยต้องการบรรยายเพื่อให้ทราบถึงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามคุณสมบัติเท่านั้น (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553)

$$P = \left[\frac{fX}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ	P	แทน ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน ความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
	X	แทน ค่าของข้อมูลหรือคะแนน
	n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ผู้วิจัยต้องการทราบค่าเฉลี่ยคะแนนของแต่ละระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2553)

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

เมื่อ	\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน ผลรวมของทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ถำนินทร์ ศิธิป์จำรุ, 2553)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมแต่ละตัวที่ยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของทั้งหมดยกกำลังสอง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential analysis)

ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์หรือการส่งผลกระทบต่อกันระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis - MRA) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Dependent Variable) จำนวนหนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป เขียนในรูปสมการเชิงเส้นในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

$$\hat{Y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

เมื่อ \hat{Y} คือ คะแนนพยากรณ์ตัวแปรตาม Y

b_0 คือ ค่าคงที่สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

b_1, \dots, b_k คือ น้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระตัวที่

1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ

X_0, \dots, X_1 คือ คะแนนตัวแปรอิสระ ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k

K คือ จำนวนตัวแปรอิสระ

3.5 สัญลักษณ์และตัวอักษรที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลและความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์และคำย่อดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (mean)
N	หมายถึง	ขนาดประชากร
n	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	หมายถึง	ผลรวมของผลต่างกำลังสอง (standard deviation)
MS	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยผลรวมคะแนนยกกำลังสอง (mean square)
df	หมายถึง	ชั้นความเป็นอิสระ (degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ
*	หมายถึง	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความถดถอยเชิงพหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
F	หมายถึง	ค่าที่ใช้ในการพิจารณา F-Distribution
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
Sig	หมายถึง	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติ
SEE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งเนื้อหา ดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยบุคคล (n = 200)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	117	58.50
หญิง	83	41.50
รวม	200	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	28	14.00
20 – 30 ปี	98	49.00
31 – 40 ปี	34	17.00

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
41 – 50 ปี	32	16.00
51 – 60 ปี	8	4.00
รวม	200	100.00
สถานภาพ		
โสด	112	56.00
สมรส	80	40.00
หม้าย/หย่าร้าง	4	2.00
แยกกันอยู่	4	2.00
รวม	200	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	80	40.00
ปริญญาตรี	112	56.00
สูงกว่าปริญญาตรี	8	4.00
รวม	200	100.00
แผนก		
แผนกขนส่ง	35	17.50
แผนกขาย	31	15.50
แผนกงานรับเหมา	64	32.00
แผนกบัญชี, ธุรการ	28	14.00
แผนกผลิต	42	21.00
รวม	200	100.00
ประสบการณ์		
น้อยกว่า 1 ปี	24	12.00
1 – 5 ปี	97	48.50
6 – 10 ปี	59	29.50

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์		
11 – 15 ปี	16	8.00
16 – 20 ปี	4	2.00
รวม	200	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	12	6.00
10,000-20,000 บาท	84	42.00
20,001-30,000 บาท	56	28.00
30,001-40,000 บาท	44	22.00
50,000 บาทขึ้นไป	4	2.00
รวม	200	100.00

จากตาราง 4.1 พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 41.50 รองมาตามลำดับ

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมาอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 ต่อมาอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ สถานภาพหม้าย/หย่าร้าง และ แยกกันอยู่ ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 รองลงมาการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ

40.00 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

แผนก กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่แผนกงานรับเหมา จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาแผนกผลิต จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 ต่อมาแผนกขนส่ง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 แผนกขาย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ แผนกบัญชี,ธุรการ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00

ประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50 รองลงมา 6 – 10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ต่อมา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 11 – 15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ 16 – 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีรายได้ 10,000-20,000 บาท จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 รองลงมารายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ต่อมารายได้ 30,001-40,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 รองมาตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดคือ รายได้ 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.22	0.39	มากที่สุด	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.09	0.49	มาก	2
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.94	0.52	มาก	4
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.06	0.52	มาก	3
รวม	4.07	0.37	มาก	

จากตาราง 4.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.37) ซึ่งเมื่อพิจารณา

เป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.09$) ต่อมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.06$) รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.94$)

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านให้การยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้บริหาร	4.08	0.71	มาก	4
ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารและมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตามผู้บริหาร	4.31	0.81	มากที่สุด	2
ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.00	1.00	มากที่สุด	1
ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก	4.21	0.98	มาก	3
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.93	0.98	มาก	5
ผู้บริหารอุทิศเวลาให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	3.79	1.00	มาก	6
รวม	4.22	0.39	มากที่สุด	

จากตาราง 4.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.22$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.39) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 5.00$) รองลงมาคือ ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารและมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตามผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.31$) ต่อมาคือ ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.21$) ท่านให้การยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.08$) ผู้บริหารประพฤติ

ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{X} = 3.93$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.20	1.00	มาก	2
ผู้บริหารพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ	4.15	0.91	มาก	3
ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ท่านอย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.83	มาก	6
ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.26	0.70	มากที่สุด	1
ผู้บริหารพูดให้ท่านและเพื่อนร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.04	1.00	มาก	4
ผู้บริหารกระตุ้นท่านให้รู้สึกว่าตนเองมีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้	3.96	0.97	มาก	5
รวม	4.09	0.49	มาก	

จากตาราง 4.4 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.49) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 4.20$) ต่อมาคือ ผู้บริหารพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ ($\bar{X} = 4.15$) ผู้บริหารพูดให้ท่านและเพื่อนร่วมงานเห็นถึงความ

ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 4.04$) ผู้บริหารกระตุ้นท่านให้รู้สึกว่าคุณเองมีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ท่านอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารให้แสดงความคิดเห็น และการริเริ่มวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่อย่างเต็มที่	3.95	0.92	มาก	3
ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเห็นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา	3.99	1.02	มาก	1
ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานภายในบริษัท	3.92	1.00	มาก	4
ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของท่าน	3.89	1.08	มาก	6
ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้ท่านว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย	3.90	0.87	มาก	5
ผู้บริหารช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน	3.99	0.92	มาก	1
รวม	3.94	0.52	มาก	

จากตาราง 4.5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.52) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน และ ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเห็นเป็น

โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีจำนวนเท่ากันโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารให้แสดงความคิดเห็น และการริเริ่มวิธีแก้ปัญหา แบบใหม่อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.95$) ต่อมาคือ ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานภายในบริษัท ($\bar{X} = 3.92$) ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้ท่านว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ($\bar{X} = 3.90$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและ ไม่วิจารณ์ความคิดของท่าน ($\bar{X} = 3.89$)

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนา ศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม	4.02	1.08	มาก	5
ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้ท่านและเพื่อน ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัด สัมมนานอกสถานที่	4.15	1.03	มาก	1
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความสามารถใน การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	4.05	0.93	มาก	4
ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อท่านเมื่อ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.10	1.02	มาก	2
ท่านรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร	3.92	0.97	มาก	6
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองให้มี ความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงาน	4.10	0.96	มาก	2
รวม	4.06	0.52	มาก	

จากตาราง 4.6 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ (S.D. = 0.52) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้

ท่านและเพื่อนร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อท่านเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.10$) ต่อมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม ($\bar{X} = 4.02$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.92$)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลหลักธรรมาภิบาล

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ด้านหลักประสิทธิภาพ	4.15	0.54	มาก	1
ด้านหลักประสิทธิผล	3.99	0.78	มาก	6
ด้านหลักการตอบสนอง	3.93	0.73	มาก	9
ด้านหลักความพร้อมรับผิด	3.97	0.76	มาก	8
ด้านหลักความโปร่งใส	4.07	0.59	มาก	2
ด้านหลักนิติธรรม	3.99	0.61	มาก	6
ด้านหลักความเสมอภาค	4.07	0.72	มาก	2
ด้านหลักการมีส่วนร่วม	4.02	0.69	มาก	5
ด้านหลักการกระจายอำนาจ	3.93	0.64	มาก	9
ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม	4.06	0.65	มาก	4
รวม	4.02	0.39	มาก	

จากตาราง 4.7 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.39) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักประสิทธิภาพมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส และ ด้านหลักความเสมอภาคซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.07$) ต่อมาคือ ด้านหลัก

คุณธรรม/จริยธรรม ($\bar{X} = 4.06$) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.02$) ด้านหลักประสิทธิผล และ ด้านหลักนิติธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ($\bar{X} = 3.99$) ด้านหลักความพร้อมรับผิด ($\bar{X} = 3.97$) รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านหลักการตอบสนอง และ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมีปฏิบัติงานได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป	4.17	0.83	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน	4.32	0.75	มาก	1
หน่วยงานของท่านใช้เทคนิค เทคโนโลยี กระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับหน่วยงาน	4.31	0.77	มากที่สุด	2
หน่วยงานของท่านมีการบริหารโดยการกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานซึ่งมีการบริหารทรัพยากร ต้นทุนและงบประมาณเหมาะสมกับองค์กร	3.93	0.99	มาก	4
รวม	4.15	0.54	มาก	

จากตาราง 4.8 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านใช้เทคนิค เทคโนโลยี กระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.31$) ต่อมาคือ ท่านมีปฏิบัติงานได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อ

เทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป ($\bar{X} = 4.17$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารโดยการกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานซึ่งมีการบริหารทรัพยากร ต้นทุนและงบประมาณ เหมาะสมกับองค์กร ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผล

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติ และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้	4.19	0.85	มาก	1
หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ	4.02	0.92	มาก	2
หน่วยงานของท่านมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติ	3.78	1.06	มาก	3
รวม	3.99	0.78	มาก	

จากตาราง 4.9 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.78) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติ และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ ($\bar{X} = 4.02$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.78$)

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอน ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กร	4.14	0.90	มาก	1
หน่วยงานของท่านมีแผนการดำเนินการ หรือขั้นตอนที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้	3.68	1.08	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก	3.97	0.93	มาก	2
รวม	3.93	0.73	มาก	

จากตาราง 4.10 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนองโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.73) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอน ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.97$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีแผนการดำเนินการ หรือขั้นตอนที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.68$)

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินผล และติดตามการดำเนินงานอย่างตามความรับผิดชอบ	4.09	1.06	มาก	1

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากร บุคคล ภาระงาน และ งบประมาณ ตามความรับผิดชอบ โดยยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก	4.05	0.91	มาก	2
หน่วยงานของท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	3.78	1.22	มาก	3
รวม	3.97	0.76	มาก	

จากตาราง 4.11 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความพร้อมรับผิดชอบมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.76) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินผล และติดตามการดำเนินงานอย่างตามความรับผิดชอบมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากร บุคคล ภาระงาน และ งบประมาณ ตามความรับผิดชอบ โดยยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.05$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 3.78$)

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความชัดเจน และโปร่งใส ยึดถือตามระเบียบเป็นเกณฑ์ สามารถตรวจสอบได้	4.00	0.88	มาก	3
หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้าน งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมี คณะกรรมการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา	4.10	0.87	มาก	2

ตาราง 4.12 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ ประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน	4.12	1.01	มาก	1
รวม	4.07	0.59	มาก	

จากตาราง 4.12 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.59) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ ประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้านงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคณะกรรมการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ($\bar{X} = 4.10$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความชัดเจนและโปร่งใส ยึดถือตามระเบียบเป็นเกณฑ์ สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.00$)

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้บริหารในหน่วยงานท่าน บริหารจัดการด้วยความ เป็นธรรม โดยใช้หลักนิติธรรม	4.20	0.87	มาก	1
หน่วยงานของท่านมีการบริหารงาน การเงินและ ทรัพยากร เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ	3.98	0.99	มาก	2
หน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ และ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของบุคลากรและถือ ปฏิบัติโดยเสมอภาค	3.79	1.13	มาก	3
รวม	3.99	0.61	มาก	

จากตาราง 4.13 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.61) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานท่าน บริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม โดยใช้หลักนิติธรรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงาน การเงินและทรัพยากร เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ ($\bar{X} = 3.98$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนที่เกี่ยวกับผลกระทบของบุคลากรและถือปฏิบัติโดยเสมอภาค ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยเท่าเทียมกัน	4.15	0.72	มาก	1
หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาหน่วยงาน และปฏิบัติตามแผนงาน	3.99	0.94	มาก	2
รวม	4.07	0.72	มาก	

จากตาราง 4.14 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาคโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.72) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยเท่าเทียมกันมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาหน่วยงาน และปฏิบัติตามแผนงาน ($\bar{X} = 3.99$) รองมาตามลำดับ

ตาราง 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน การดำเนินการของหน่วยงาน	4.11	0.89	มาก	1
หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและเห็นชอบขั้นตอน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบของคุณภาพ ประสิทธิภาพ	4.08	0.99	มาก	2
หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.88	1.12	มาก	3
รวม	4.02	0.69	มาก	

จากตาราง 4.15 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.69) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน การดำเนินการของหน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและเห็นชอบขั้นตอน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบของคุณภาพ ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.08$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88$)

ตาราง 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างของหน่วยงานที่เชื่อมต่อกันในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา	3.89	0.95	มาก	2

ตาราง 4.16 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่าน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.97	0.95	มาก	1
รวม	3.93	0.64	มาก	

จากตาราง 4.16 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.64) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่าน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างของหน่วยงานที่เชื่อมต่อกันในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.89$) รองมาตามลำดับ

ตาราง 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาและเสนอมติอันที่จะก่อให้เกิดผลกระทบโดยภาพรวม	4.33	0.75	มากที่สุด	1
หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานโดยยึดหลักชั้นทามติ	3.91	1.02	มาก	3
ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต	3.96	0.97	มาก	2
รวม	4.06	0.65	มาก	

จากตาราง 4.17 ผลการศึกษา หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.65) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณา และเสนอมติอื่นที่จะก่อให้เกิดผลกระทบโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต ($\bar{X} = 3.96$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณ ($\bar{X} = 3.91$)

ส่วนที่ 4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ด้านสร้างสรรค์	4.15	0.48	มาก	1
ด้านตั้งรับ-ปกป้อง	3.81	0.54	มาก	3
ด้านเชิงรุก-ปกป้อง	3.95	0.54	มาก	2
รวม	3.97	0.37	มาก	

จากตาราง 4.18 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.37) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมาคือ ด้านเชิงรุก-ปกป้อง ($\bar{X} = 3.95$) รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านตั้งรับ-ปกป้อง ($\bar{X} = 3.81$)

ตาราง 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมักมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายแผนงานของ				
บริษัทอยู่เสมอ	4.38	0.76	มากที่สุด	1

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านรู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ	4.13	0.83	มาก	3
ในการปฏิบัติงานของท่านจะมุ่งเน้นที่ปริมาณงาน มากกว่าความสำเร็จในงาน	4.05	0.99	มาก	5
ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่าน	4.22	0.83	มากที่สุด	2
ท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย	4.06	0.87	มาก	4
รวม	4.15	0.48	มาก	

จากตาราง 4.19 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.48) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมักมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายแผนงานของบริษัทอยู่เสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาคือ ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่าน ($\bar{X} = 4.22$) ต่อมาคือ ท่านรู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอและรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ ($\bar{X} = 4.13$) ท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.06$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ในการปฏิบัติงานของท่านจะมุ่งเน้นที่ปริมาณงานมากกว่าความสำเร็จในงาน ($\bar{X} = 4.05$)

ตาราง 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับ-ปกป้อง

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หัวหน้างานมีการรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และ ตัดสินใจร่วมกับท่านเสมอ	3.91	0.79	มาก	1
ท่านมีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวจะ ผิดพลาด	3.79	0.91	มาก	3
พนักงานในบริษัทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างอบอุ่นเหมือน คนในครอบครัวเดียวกัน	3.76	0.86	มาก	4
พนักงานในบริษัทมีความร่วมมือและประสานงานกัน เป็นอย่างดี	3.86	1.09	มาก	2
เมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงาน ในบริษัทมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม	3.74	0.98	มาก	5
รวม	3.81	0.54	มาก	

จากตาราง 4.20 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับ-ปกป้องโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้างานมีการรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และ ตัดสินใจร่วมกับท่านเสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ พนักงานในบริษัทมีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.86$) ต่อมาคือ ท่านมีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวจะผิดพลาด ($\bar{X} = 3.79$) พนักงานในบริษัทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างอบอุ่นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ($\bar{X} = 3.76$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในบริษัทมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม ($\bar{X} = 3.74$)

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านเชิงรุก-ปกป้อง

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านต้องการทำงานที่ได้ใช้ความคิด และใช้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้การยอมรับ	4.24	0.88	มากที่สุด	1
ท่านสามารถดัดแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและเหมาะสมกับตนเองเสมอ	3.88	0.84	มาก	3
ท่านสามารถตัดสินใจทำงานเอง เมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้องแล้ว	3.81	1.18	มาก	5
ท่านจะรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หากได้รับอำนาจจากการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.87	0.91	มาก	4
ท่านทำงานหนักและละเอียดถี่ถ้วนซึ่งใช้เวลานานมากกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	3.96	1.07	มาก	2
รวม	3.95	0.54	มาก	

จากตาราง 4.21 ผลการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรด้านเชิงรุก-ปกป้องโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.54) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านต้องการทำงานที่ได้ใช้ความคิด และใช้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้การยอมรับมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมาคือ ท่านทำงานหนักและละเอียดถี่ถ้วนซึ่งใช้เวลานานมากกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 3.96$) ต่อมาคือ ท่านสามารถดัดแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและเหมาะสมกับตนเองเสมอ ($\bar{X} = 3.88$) ท่านจะรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หากได้รับอำนาจจากการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.87$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถตัดสินใจทำงานเอง เมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้องแล้ว ($\bar{X} = 3.81$)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

ตาราง 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ด้านคุณภาพงาน	4.05	0.53	มาก	3
ด้านปริมาณงาน	4.03	0.52	มาก	5
ด้านเวลา	4.04	0.53	มาก	4
ด้านค่าใช้จ่าย	4.07	0.60	มาก	2
ด้านความรู้ในงาน	4.12	0.48	มาก	1
รวม	4.06	0.36	มาก	

จากตาราง 4.22 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.36) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ในงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ ด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 4.07$) ต่อมาคือ ด้านคุณภาพงาน ($\bar{X} = 4.05$) ด้านเวลา ($\bar{X} = 4.04$) รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 4.03$)

ตาราง 4.23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านคุณภาพงาน

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ผลของงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้	4.34	0.81	มากที่สุด	1
ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ	3.91	1.05	มาก	4

ตาราง 4.23 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้มีคุณภาพมากขึ้น	4.27	0.93	มากที่สุด	2
ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน	3.96	0.88	มาก	3
ท่านปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด	3.80	1.08	มาก	5
รวม	4.05	0.53	มาก	

จากตาราง 4.23 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ด้านคุณภาพงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.53) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลของงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมาคือ ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้มีคุณภาพมากขึ้น ($\bar{X} = 4.27$) ต่อมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ($\bar{X} = 3.96$) ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ ($\bar{X} = 3.91$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด ($\bar{X} = 3.80$)

ตาราง 4.24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านปริมาณงาน

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.09	0.92	มาก	1
ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.01	0.83	มาก	3

ตาราง 4.24 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมีการวางแผน บริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.01	0.95	มาก	3
ท่านสามารถผลิตผลงานได้ครบจำนวนตามที่ลูกค้าต้องการ	4.02	1.00	มาก	2
งานที่ท่านทำมีปริมาณงานที่ไม่มากเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับแผนกอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน	4.01	1.13	มาก	3
รวม	4.03	0.52	มาก	

จากตาราง 4.24 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ด้านปริมาณงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.52) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ ท่านสามารถผลิตผลงานได้ครบจำนวนตามที่ลูกค้าต้องการ ($\bar{X} = 4.02$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน, ท่านมีการวางแผนบริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และ งานที่ท่านทำมีปริมาณงานที่ไม่มากเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับแผนกอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.52$)

ตาราง 4.25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านเวลา

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	4.26	0.84	มากที่สุด	1
ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อปฏิบัติงาน	3.99	0.83	มาก	4

ตาราง 4.25 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านได้มีการวางแผนงานเพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด	4.01	0.89	มาก	3
การปฏิบัติงานมีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อประหยัดเวลา	3.90	0.96	มาก	5
ท่านมีความตั้งใจจะทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด	4.03	0.80	มาก	2
รวม	4.04	0.53	มาก	

จากตาราง 4.25 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ด้านเวลาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.53) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ ท่านมีความตั้งใจจะทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.03$) ต่อมาคือ ท่านได้มีการวางแผนงานเพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.01$) ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานมีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อประหยัดเวลา ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 4.26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านค่าใช้จ่าย

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
บริษัทของท่านมีการจัดหาทรัพยากรใน การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.40	0.84	มากที่สุด	1
ท่านได้รับงบประมาณที่ใช้การทำงานล่วงหน้าอย่างเหมาะสม	4.09	0.99	มาก	2
ท่านได้รับงบประมาณในการอบรมพัฒนาทักษะในงาน	3.99	1.02	มาก	3
ท่านได้รับค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์อย่างเหมาะสม	3.93	0.99	มาก	5

ตาราง 4.26 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
หน่วยงานของท่าน มีแนวทางการวัด ประเมินผล ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.86	มาก	4
รวม	4.07	0.60	มาก	

จากตาราง 4.26 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ด้านค่าใช้จ่ายโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.60) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทของท่านมีการจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือ ท่านได้รับงบประมาณที่ใช้การทำงานล่วงหน้าอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.09$) ต่อมาคือ ท่านได้รับงบประมาณในการอบรมพัฒนาทักษะในงาน ($\bar{X} = 3.99$) หน่วยงานของท่าน มีแนวทางการวัด ประเมินผลประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.94$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านได้รับค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 4.27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความรู้ในงาน

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.25	0.91	มากที่สุด	1
ท่านปฏิบัติงานโดยยึดตามระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทอย่างเคร่งครัด	4.25	0.83	มากที่สุด	1
ท่านมีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.97	มาก	4
ท่านปฏิบัติงานถูกต้องตามตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท	4.10	1.05	มาก	3

ตาราง 4.27 (ต่อ)

ประเด็น	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับ
ท่านสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ	4.01	0.85	มาก	5
รวม	4.12	0.48	มาก	

จากตาราง 4.27 ผลการศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ด้านความรู้ในงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D. = 0.48) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานโดยยึดตามระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทอย่างเคร่งครัด และท่านปฏิบัติงานโดยยึดตามระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทอย่างเคร่งครัดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท ($\bar{X} = 4.10$) ต่อมาคือ ท่านมีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.02$) รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ ($\bar{X} = 4.01$)

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 4.28 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.302	.286		8.056	.000
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.098	.075	.102	1.305	.193
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.245	.070	.320	3.484	.001

ตาราง 4.28 (ต่อ)

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.074	.052	.104	1.417	.158
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-.010	.061	-.014	-.164	.870

R = 0.434, R² = 0.188, Adjusted R² = 0.172 SEE= .246 F= 11.307

จากตาราง 4.28 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 วิเคราะห์รายด้านสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 17.20

จากตาราง 4.28 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 2.302 + 0.245 (\text{ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ})$$

ค่า b ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ = 0.245 หมายความว่าจำนวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.245 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.29 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.294	.267		8.587	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.411	.065	.408	6.296	.000

R = 0.408, R² = 0.167, Adjusted R² = 0.163 SEE= .345 F= 39.641

จากตาราง 4.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์แบบสรุป สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 16.30

จากตาราง 4.29 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.294 + 0.411 (\text{ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง})$$

ค่า b ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง = 0.411 หมายความว่าจำนวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.411 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.30 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.506	.228		6.619	.000
ด้านหลักประสิทธิภาพ	.144	.056	-.208	-2.582	.011
ด้านหลักประสิทธิผล	.077	.037	.160	2.057	.041
ด้านหลักการตอบสนอง	-.036	.041	-.069	-.872	.384
ด้านหลักความพร้อมรับผิด	-.008	.037	-.016	-.219	.827
ด้านหลักความโปร่งใส	.124	.047	.196	2.650	.009
ด้านหลักนิติธรรม	.161	.040	.263	4.025	.000
ด้านหลักความเสมอภาค	-.021	.038	-.040	-.546	.586
ด้านหลักการมีส่วนร่วม	.150	.036	.278	4.134	.000
ด้านหลักการกระจายอำนาจ	.192	.041	.329	4.648	.000
ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม	.125	.035	.217	3.573	.000

R = 0.682, R² = 0.465, Adjusted R² = 0.435 SEE = .283 F = 16.403

จากตาราง 4.30 แสดงว่า หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์รายด้านสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 43.50

จากตาราง 4.30 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.506 + 0.192 (\text{ด้านหลักการกระจายอำนาจ}) + 0.161 (\text{ด้านหลักนิติธรรม}) + 0.150 (\text{ด้านหลักการมีส่วนร่วม}) + 0.144 (\text{ด้านหลักประสิทธิภาพ}) + 0.125 (\text{ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม}) + 0.124 (\text{ด้านหลักความโปร่งใส}) + 0.077 (\text{ด้านหลักประสิทธิผล})$$

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจ = 0.192 หมายความว่า จำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.192 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการกระจายอำนาจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม = 0.161 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.161 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม = 0.150 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.150 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพ = 0.144 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.144 เมื่อทดสอบความมี

นัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม = 0.125 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.125 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม / จริยธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส = 0.124 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.124 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผล = 0.077 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.077 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า หลักธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิผลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.31 แสดงหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.890	.228		8.295	.000
หลักธรรมาภิบาล	.517	.056	.546	9.169	.000

R = 0.546, R² = 0.298, Adjusted R² = 0.295 SEE = .317 F = 84.077

จากตาราง 4.31 แสดงว่า หลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์แบบสรุปสามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 29.50

จากตาราง 4.31 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.890 + 0.517 (\text{หลักธรรมมาภิบาล})$$

ค่า b ของหลักธรรมมาภิบาล = 0.517 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมมาภิบาลเพิ่มขึ้น 1 หน่วยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.517 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ว่าหลักธรรมมาภิบาลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.32 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.490	.283		8.804	.000
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.144	.074	.154	1.932	.055
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.200	.070	.269	2.876	.004
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.035	.052	.050	.672	.502
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.002	.061	.003	.037	.970

R = 0.401, R² = 0.1618, Adjusted R² = 0.144 SEE = .340 F = 9.364

จากตาราง 4.32 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์รายด้านสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 14.40

จากตาราง 4.32 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.490 + 0.200 \text{ (ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)}$$

ค่า b ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ = 0.200 หมายความว่าจำนวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.200 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.33 แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.554	.264		9.678	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.370	.064	.377	5.735	.000

R = 0.377, R² = 0.142, Adjusted R² = 0.138 SEE = .341 F = 32.888

จากตาราง 4.33 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์แบบสรุปสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 13.80

จากตาราง 4.33 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.554 + 0.370 \text{ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)}$$

ค่า b ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง = 0.370 หมายความว่าจำนวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.370 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.34 แสดงหลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.563	.215		7.276	.000
ด้านหลักประสิทธิภาพ	.036	.053	.053	.679	.498
ด้านหลักประสิทธิผล	.032	.035	.068	.900	.369
ด้านหลักการตอบสนอง	-.019	.038	-.039	-.504	.615
ด้านหลักความพร้อมรับผิด	-.038	.035	-.080	-1.107	.270
ด้านหลักความโปร่งใส	.151	.044	.245	3.409	.001
ด้านหลักนิติธรรม	.109	.038	.184	2.897	.004
ด้านหลักความเสมอภาค	.103	.036	.203	2.831	.005
ด้านหลักการมีส่วนร่วม	.218	.034	.415	6.367	.000
ด้านหลักการกระจายอำนาจ	-.010	.039	-.018	-.268	.789
ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม	.036	.033	.064	1.085	.280

R = 0.705, R² = 0.496, Adjusted R² = 0.470 SEE = .267 F = 18.629

จากตาราง 4.34 แสดงว่า หลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์รายด้านสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 47.00

จากตาราง 4.34 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.563 + 0.218 (\text{ด้านหลักการมีส่วนร่วม}) + 0.151 (\text{ด้านหลักความโปร่งใส}) + 0.109 (\text{ด้านหลักนิติธรรม}) + 0.103 (\text{ด้านหลักความเสมอภาค})$$

ตาราง 4.35 แสดงหลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวพยากรณ์	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2.061	.223		9.244	.000
หลักธรรมมาภิบาล	.498	.055	.539	9.015	.000

R = 0.539, R² = 0.291, Adjusted R² = 0.287 SEE = .310 F = 81.262

จากตาราง 4.35 แสดงว่า หลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วิเคราะห์แบบสรุปสามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 28.70

จากตาราง 4.35 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.061 + 0.498 (\text{หลักธรรมมาภิบาล})$$

ค่า b ของหลักธรรมมาภิบาล = 0.498 หมายความว่าจำนวนของหลักธรรมมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น 1 หน่วยประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต จะเพิ่มขึ้น 0.498 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่าหลักธรรมมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต สามารถสรุปผล อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะการศึกษาดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 58.50) อายุระหว่าง 20 – 30 ปี (ร้อยละ 49.00) สถานภาพโสด (ร้อยละ 56.00) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 56.00) แผนกงานรับเหมา (ร้อยละ 32.00) ประสบการณ์ 1 – 5 ปี (ร้อยละ 48.50) และ รายได้ 10,000-20,000 บาท (ร้อยละ 42.00)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ต่อมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารและมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตามผู้บริหาร ต่อมาคือ ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก ท่านให้การยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจต่อ

ผู้บริหาร ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รองลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ต่อมาคือ ผู้บริหารพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ ผู้บริหารพูดให้ท่านและเพื่อนร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้ ผู้บริหารกระตุ้นท่านให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้ รองลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ท่านอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน และ ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเห็นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีจำนวนเท่ากันโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารให้แสดงความคิดเห็น และการริเริ่มวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่อย่างเต็มที่ ต่อมาคือ ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานภายในบริษัท ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้ท่านว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย รองลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของท่าน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้ท่านและเพื่อนร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนานอกสถานที่ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อท่านเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนาตนเองให้มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ต่อมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม รองลงมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลหลักธรรมาภิบาล พบว่า หลักธรรมาภิบาลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักประสิทธิภาพมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด

รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส และ ด้านหลักความเสมอภาคซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ต่อมาคือ ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิผล และ ด้านหลักนิติธรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ด้านหลักความพร้อมรับผิด รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านหลักการตอบสนอง และ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ

ด้านหลักประสิทธิภาพโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านใช้เทคนิคเทคโนโลยี กระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ต่อมาคือ ท่านมีปฏิบัติงานได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารโดยการกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานซึ่งมีการบริหารทรัพยากร ต้นทุนและงบประมาณ เหมาะสมกับองค์กร

ด้านหลักประสิทธิผลโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติ และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติ

ด้านหลักการตอบสนองโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอนที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีแผนการดำเนินการหรือขั้นตอนที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้

ด้านหลักความพร้อมรับผิดโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินผล และติดตามการดำเนินงานอย่างตามความรับผิดชอบมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากร บุคคล ภาระงาน และ งบประมาณ ตาม

ความรับผิดชอบ โดยยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ด้านหลักความโปร่งใสโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจนมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้านงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคณะกรรมการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความชัดเจนและโปร่งใส ยึดถือตามระเบียบเป็นเกณฑ์ สามารถตรวจสอบได้

ด้านหลักนิติธรรมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานท่าน บริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม โดยใช้หลักนิติธรรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงาน การเงินและทรัพยากร เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนที่เกี่ยวกับผลกระทบของบุคลากรและถือปฏิบัติโดยเสมอภาค

ด้านหลักความเสมอภาคโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยเท่าเทียมกันมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนาหน่วยงาน และปฏิบัติตามแผนงาน รองมาตามลำดับ

ด้านหลักการมีส่วนร่วมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน การดำเนินการของหน่วยงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและเห็นชอบขั้นตอน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบของคุณภาพ ประสิทธิภาพ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านหลักการกระจายอำนาจโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หน่วยงานของท่าน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างของหน่วยงานที่เชื่อมต่อกันในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา รองมาตามลำดับ

ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาและเสนอมติ อันที่จะก่อให้เกิดผลกระทบโดยภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ชื่อสัตย์ สุจริต รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 4 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสร้างสรรค์มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านเชิงรุก-ปกป้อง รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านตั้งรับ - ปกป้อง

ด้านสร้างสรรค์โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านมักมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายแผนงานของบริษัทอยู่เสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่าน ต่อมาคือ ท่านรู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอและรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ ท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ในการปฏิบัติงานของท่านจะมุ่งเน้นที่ปริมาณงานมากกว่าความสำเร็จในงาน

ด้านตั้งรับ-ปกป้องโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า หัวหน้างานมีการรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และ ตัดสินใจร่วมกับท่านเสมอมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ พนักงานในบริษัทมีความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี ต่อมาคือ ท่านมีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวจะผิดพลาด พนักงานในบริษัทปฏิบัติงานร่วมกันอย่างอบอุ่นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในบริษัทมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม

ด้านเชิงรุก-ปกป้องโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านต้องการงานที่ได้ใช้ความคิด และใช้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้การยอมรับ มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ท่านทำงานหนักและละเอียดถี่ถ้วนซึ่งใช้เวลานานมากกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ต่อมาคือ ท่านสามารถดัดแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและเหมาะสมกับตนเองเสมอ ท่านจะรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หากได้รับอำนาจจากการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถตัดสินใจทำงานเอง เมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้องแล้ว

ส่วนที่ 5 ข้อมูลประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิต เพื่อขยายผลิตภัณฑ์คอนกรีต พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขยายผลิตภัณฑ์คอนกรีต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้ในงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านค่าใช้จ่าย ต่อมาคือ ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลา รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านปริมาณงาน

ด้านคุณภาพงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผลของงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ท่านมีการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้มีคุณภาพมากขึ้น ต่อมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด

ด้านปริมาณงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ท่านสามารถผลิตผลงานได้ครบจำนวนตามที่ลูกค้าต้องการ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ท่านมีการวางแผน บริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และงานที่ท่านทำมีปริมาณงานที่ไม่มากเกินไปเมื่อเปรียบกับแผนกอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ด้านเวลาโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ท่านมีความตั้งใจจะทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด ต่อมาคือ ท่านได้มีการวางแผนงานเพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อปฏิบัติงาน รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานมีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อประหยัดเวลา

ด้านค่าใช้จ่ายโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บริษัทของท่านมีการจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ท่านได้รับงบประมาณที่ใช้การทำงานล่วงหน้าอย่างเหมาะสม ต่อมาคือ ท่านได้รับงบประมาณในการอบรมพัฒนาทักษะในงาน หน่วยงานของท่าน มีแนวทางการวัด ประเมินผล

ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านได้รับค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์อย่างเหมาะสม

ด้านความรู้ในงานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ท่านปฏิบัติงานโดยยึดตามระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทอย่างเคร่งครัด และท่านปฏิบัติงานโดยยึดตามระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติของบริษัทอย่างเคร่งครัดซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากันโดยมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานถูกต้องตามตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท ต่อมาคือ ท่านมีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รองมาตามลำดับ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 16.30 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต มากที่สุด

หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 29.50 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักการกระจายอำนาจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต รองมาคือ ด้านหลักนิติธรรม ต่อมาคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม และด้านหลักความโปร่งใส รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ ด้านหลักประสิทธิผล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 13.80 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต มากที่สุด

หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 28.70 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านหลักการกระจายอำนาจ ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต รองมาคือ ด้านหลักนิติธรรม ต่อมาคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม และ ด้านหลักความโปร่งใส รองมาตามลำดับ ส่วนด้านที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ ด้านหลักประสิทธิผล

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 16.30 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และ วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร และ สอดคล้องกับKrishnan (2005 อ้างถึงใน ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์, 2555) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ระบบการประเมินคุณค่าของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกทั้งที่มีต่อตนเองและต่องานของเขา (Value System Congruence) กับประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจ ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และความตั้งใจจะออกจากงาน ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 100 คู่ ในองค์การที่ไม่แสวงผลกำไรในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การความพึงพอใจ และความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ได้ดีกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระบบการประเมินคุณค่า นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะออกจากงาน โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นตัวพยากรณ์ความตั้งใจจะออกจากงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 13.80 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชินสุรา แก้วนารี (2557) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านของหัวหน้าส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้ และมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และ สอดคล้องกับทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Dubinsky, Jolson, Spanler and Yamarino (1995 อ้างใน ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์, 2555) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการในทำงานของพนักงานขาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานด้านบริหารการขาย ส่งเสริมประสิทธิภาพการในทำงานของพนักงานขายมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน

3. เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต พบว่า หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 29.50 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลาซิต ไชยอนงค์ (2556) ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรม : ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้าน ธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมนั้น สามารถอธิบายได้ว่า ธรรมาภิบาลจะเป็นหลักปฏิบัติอันเป็นรากฐานสำคัญในด้านการก่อตัว จัดการ คัดสรร ปลูกฝังและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเช่นเดียวกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมาก

4. เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต พบว่า หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต ได้ร้อยละ 28.70 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทยิดา ยันตะบุษย์ (2559) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผลฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของพนักงานเพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำมาใช้ในการพัฒนางานต่อไป

3. ผู้บริหารควรมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยการจัดกิจกรรมหรือโครงการรณรงค์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หรือ ส่งเสริมพนักงานให้มีการแจ้งข้อมูลเมื่อพบประเด็นปัญหาในที่ทำงานภายในองค์กร เป็นต้น

5. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพนักงานในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต อาจจะมี ความแตกต่างกันทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ควรทำการศึกษาว่านอกจากปัจจัยที่ได้ทำการวิจัยไปแล้ว ยังมีปัจจัยใดอีกบ้างที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต เพื่อนำปัจจัยนั้นมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจและเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับต่อไป

บรรณานุกรม

- เกษม วัฒนชัย. (2550) **ธรรมาภิบาลกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**.
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- กัลยา เนติประวัติ. (2550) **การยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ตาม
หลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาสังคมวิทยาประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542) **การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ :
ธรรมสาร.
- ชนิษฐา แก้วนารี . (2557) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัด
ลำปาง. มหาวิทยาลัยเนชั่น.**
- คมกฤษ จันทร์โอภาส. (2553) **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ
ข้าราชการสำนักงานตรวจสอบภายในทหารอากาศ. การค้นคว้าแบบอิสระ
(เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์)) บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- คณิน บุญสุวรรณ. (2552) **รัฐธรรมนูญ 2540 แก้ไขเพิ่มเติม 2551 ทางออกประเทศไทย.**
กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- จิตติมา อัครจิตพิงค์. (2556) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554) **การศึกษาปัจจัยกระทบทัศนทางการบริหารที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
สำนักงานใหญ่. ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน
ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- จารุวรรณ ธนาภนิช. (2551) การรับรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2556) วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ทิพวัลย์ ซาลีเครือ. (2559) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง.วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทยิดา ยันตะบุษย์. (2559) ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการพัฒนาองค์การ. มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553 : 207) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : แชนพอร์ พรินติ้ง.
- เทพ ปราสาททอง. (2533, หน้า7) ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : บั๊คแบงค์
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553) การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : บิสนเนสฮาร์แอนด์ดี.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2541) ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กัญหายนะประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- นันทวรรณ ทองแสน. (2557) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจผลิต เครื่องสำอางในเขตจังหวัดปทุมธานี. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553) การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. (2553) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจ
ในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและ
ต่ำ กรณีศึกษา บริษัท ยูนิซีดี มาร์เก็ตติ้ง(ประเทศไทย)จำกัด. การค้นคว้าอิสระ
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์ และรัชณี ภู่อระกุล. (2553) ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับ
สังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- ไพฑู แกบเงิน. (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- แพรวภัทร ยอดแก้ว . (2551) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- พิสิษฐ์ บุญธรรม. (2551) ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของศูนย์
ไปรษณีย์ลำพูน จังหวัดลำพูน. กรุงเทพฯ : การค้นคว้าอิสระปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไพประพันธ์ วัชชุม. (2552) การหาปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา : บริษัท สุธานี จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- โยษิตา กฤตพรพินิต. (2557) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการ
ทำงานของ พนักงาน กรณีศึกษา บริษัท อีรชชัยไพศาล เอ็นจิเนียริง จำกัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุคศรี อาริยะ. (2551) ทฤษฎีเคออส ภาวะถึงกาลกิลียุค. กรุงเทพฯ : เจ็ยน เทียน เงิน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

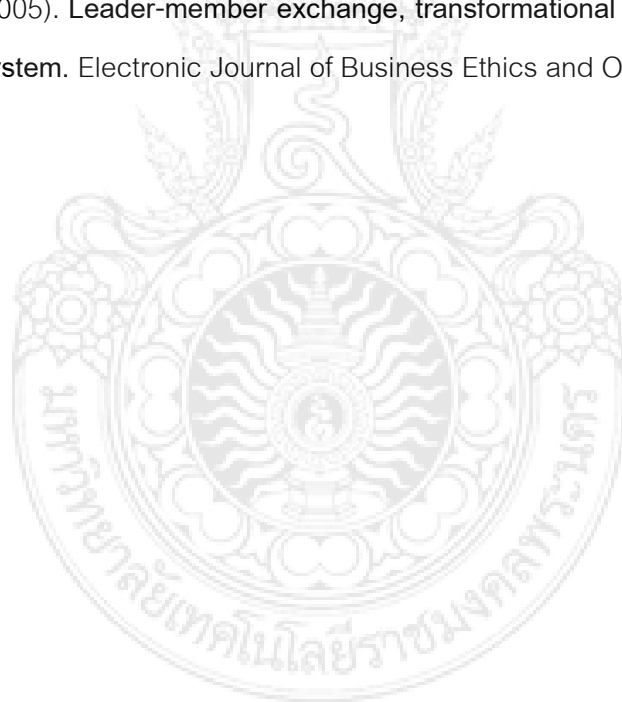
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2551) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง.**
วารสารการบริหารคน, 23, 98-102.
- รจนพรรณ อมรรุจิโรจน์. (2551) **การวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน IT.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลาซิด ไชยอนงค์. (2556) **ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของศาล
ยุติธรรม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกริก.
- วรกัญญาพิไล แกะระหัน. (2553) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.**
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร.
- ศรีกุล เจริญศรี. (2558) **ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของ
หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ.** วิทยานิพนธ์ปรัชญา
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศิริศักดิ์ อุทัยวัฒน์. (2554) **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหา
บัณฑิต นครพนม : มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ศิริพร ม่านกลาง. (2552) **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและ
แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน
โรงพยาบาลปิยะเวท.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการทั่วไป,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ. (2550) **ทัศนะของข้าราชการต่อการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
ระบบราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี.** กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สามารถ อัยกร. (2561) **อิทธิพลของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
หลักธรรมาภิบาลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ : กรอบแนวคิดการวิจัย.**
วารสารราชพฤกษ์, 16(2), 9 - 17.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2551) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา
: <http://www.gotoknow.org>. 3 สิงหาคม 2555.
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553) **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
บริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.**
- สถาบันราชประชาสมาสัย. (2552) **ธรรมาภิบาลบันดาลสุข.** กรุงเทพมหานคร : กระทรวง
สาธารณสุข.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550) **การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.**
กรุงเทพฯ : ไอเดียสแควร์.
- สุดจิต นิमितกุล. (2550) **กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีใน การปกครองที่ดี
(Good Governance).** กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์.
- สุนทรวงศ์ ไวศยวรรณ. (2540) **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.**
กรุงเทพมหานคร : ไฟร์เพช.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557) **ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่
ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่น
วายในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.**
- อุดมลักษณ์ ฐระแพง. (2553) **การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานล่วงเวลาของพนักงานฝ่าย
ผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. การค้นคว้าแบบอิสระ
(เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์)) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อานันท์ ปันยารชุน. (2550) **ธรรมรัฐ (Good Governance)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :
http://Anandp.in.th/th_Speech/t04305.html. 13 พฤศจิกายน 2561.
- Bass, B. M. (1981). **Stogdill's Hand Booh of Leadership: A Survey of Theory and Research**. New York: The Free Press.
- Cooke , R. A. & J. L. Szumal Robert Kreitner , Angelo Kiniciki & Marc Buelens. (2002). **Organizational behavior**. (2nd ed.). New York : McGraw – Hill.
- Dubinsky, J. A., Jolson, A. M., Spanler, D. W. & Yammarino, J. F. (1996). **Transformational leadership**.
- Krishnan, V. R. (2005). **Leader-member exchange, transformational leadership, and Value system**. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (1), 14 - 29.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจผลิตเพื่อขายผลิตภัณฑ์คอนกรีต

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน มีจำนวน 13 หน้า ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และขอรับรองว่าผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้นไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของท่าน

ผู้วิจัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านตามความเป็นจริงมากที่สุด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 20 – 30 ปี
 3. 31 – 40 ปี 4. 41 – 50 ปี
 5. 51 – 60 ปี 6. 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพ

1. โสด 2. สมรส
 3. หม้าย/หย่าร้าง 4. แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี | |

5. แผนก

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. แผนกขนส่ง | <input type="checkbox"/> 2. แผนกขาย |
| <input type="checkbox"/> 3. แผนกงานรับเหมา | <input type="checkbox"/> 4. แผนกบัญชี,ธุรการ |
| <input type="checkbox"/> 5. แผนกผลิต | |

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 2. 1 – 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3. 6 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> 4. 11 – 15 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5. 16 – 20 ปี | <input type="checkbox"/> 6. มากกว่า 20 ปี |

7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2. 10,000-20,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3. 20,001-30,000 บาท | <input type="checkbox"/> 4. 30,001-40,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5. 40,001-50,000 บาท | <input type="checkbox"/> 6. 50,000 บาทขึ้นไป |



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ท่านให้การยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาและไว้ใจต่อผู้บริหาร					
2. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บริหารและมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตามผู้บริหาร					
3. ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
4. ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก					
5. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
6. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
7. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
8. ผู้บริหารพูดให้ท่านเกิดความรู้สึกว่างานที่ท่านอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญและน่าภูมิใจ					
9. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ท่านอย่างสม่ำเสมอ					

10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
11. ผู้บริหารพูดให้ท่านและเพื่อนร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					
12. ผู้บริหารกระตุ้นท่านให้รู้สึกว่าคุณมีค่า และสามารถช่วยองค์กรให้ฝ่าฟันอุปสรรคได้					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
13. ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บริหารให้แสดงความคิดเห็น และการริเริ่มวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่อย่างเต็มที่					
14. ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณหาที่ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเห็นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา					
15. ผู้บริหารนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานภายในบริษัท					
16. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของท่าน					
17. ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้ท่านว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย					
18. ผู้บริหารช่วยให้ท่านมองปัญหาได้กว้างและครอบคลุมทุกด้าน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
19. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ท่านได้พัฒนาศักยภาพ เช่น การส่งให้ไปฝึกอบรม					

20. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้ท่าน และเพื่อนร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การจัดสัมมนาออกสถานที่					
21. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดง ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
22. ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อ ท่านเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
23. ท่านรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อ องค์กร					
24. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ท่านพัฒนา ตนเองให้มีความมั่นคงและความก้าวหน้าใน สายงาน					



ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องหลักธรรมาภิบาล

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

หลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ด้านหลักประสิทธิภาพ					
1. ท่านมีปฏิบัติงานได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป					
2. หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน					
3. หน่วยงานของท่านใช้เทคนิค เทคโนโลยี กระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับหน่วยงาน					
4. หน่วยงานของท่านมีการบริหารโดยการกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงานซึ่งมีการบริหารทรัพยากร ต้นทุนและงบประมาณ เหมาะสมกับองค์กร					
ด้านหลักประสิทธิผล					
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติ และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้					
6. หน่วยงานของท่านมีการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรทราบ					
7. หน่วยงานของท่านมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติ					

ด้านหลักการตอบสนอง					
8. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอน ที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีการประกาศให้ทราบทั่วทั้งองค์กร					
9. หน่วยงานของท่านมีแผนการดำเนินการ หรือขั้นตอนที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้					
10. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ยึดถือประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก					
ด้านหลักความพร้อมรับผิด					
11. หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินผล และติดตามการดำเนินงานอย่างตามความรับผิดชอบ					
12. หน่วยงานของท่านมีการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาระงาน และงบประมาณ ตามความรับผิดชอบ โดยยึดการมีส่วนร่วมเป็นหลัก					
13. หน่วยงานของท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
ด้านหลักความโปร่งใส					
14. หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานด้วยความชัดเจนและโปร่งใส ยึดถือตามระเบียบเป็นเกณฑ์ สามารถตรวจสอบได้					
15. หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการด้านงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคณะกรรมการเพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา					

16. หน่วยงานของท่านมีระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน					
ด้านหลักนิติธรรม					
17. ผู้บริหารในหน่วยงานท่าน บริหารจัดการด้วย ความเป็นธรรม โดยใช้หลักนิติธรรม					
18. หน่วยงานของท่านมีการบริหารงาน การเงิน และทรัพยากร เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ					
19. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบ ปฏิบัติ และขั้นตอนที่เกี่ยวกับผลกระทบของ บุคลากรและถือปฏิบัติโดยเสมอภาค					
ด้านหลักความเสมอภาค					
20. ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยเท่าเทียมกัน					
21. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดแผนปฏิบัติ งานตามความสำคัญเร่งด่วนในการพัฒนา หน่วยงาน และปฏิบัติตามแผนงาน					
ด้านหลักการมีส่วนร่วม					
22. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน การดำเนินการของหน่วยงาน					
23. หน่วยงานของท่านให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การพิจารณาและเห็นชอบขั้นตอน หรือ กระบวนการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบของ คุณภาพ ประสิทธิภาพ					
24. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน					

ด้านหลักการกระจายอำนาจ					
25. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างของหน่วยงานที่เชื่อมต่อกันในการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา					
26. หน่วยงานของท่าน ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
ด้านหลักคุณธรรม/จริยธรรม					
27. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาและเสนอมติอันที่จะก่อให้เกิดผลกระทบโดยภาพรวม					
28. หน่วยงานของท่านมีการบริหารงานโดยยึดหลักฉันทามติ					
29. ผู้บริหารสนับสนุนให้กำลังใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างขยัน อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต					



ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
ด้านสร้างสรรค์					
1. ท่านมักมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แผนงานของบริษัทอยู่เสมอ					
2. ท่านรู้สึกมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ เสมอและรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำ					
3. ในการปฏิบัติงานของท่านจะมุ่งเน้นที่ปริมาณ งานมากกว่าความสำเร็จในงาน					
4. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานที่ เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่าน					
5. ท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือ ปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
ด้านตั้งรับ-ปกป้อง					
6. หัวหน้างานมีการรับฟังความคิดเห็น ให้ คำปรึกษา และ ตัดสินใจร่วมกับท่านเสมอ					
7. ท่านมีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจาก กลัวจะผิดพลาด					
8. พนักงานในบริษัทปฏิบัติงานร่วมกันอย่าง อบอุ่นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน					
9. พนักงานในบริษัทมีความร่วมมือและ ประสานงานกันเป็นอย่างดี					

10. เมื่อเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในบริษัทมักแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม					
ด้านเชิงรุก-ปกป้อง					
11. ท่านต้องการงานที่ได้ใช้ความคิด และใช้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้การยอมรับ					
12. ท่านสามารถดัดแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและเหมาะสมกับตนเองเสมอ					
13. ท่านสามารถตัดสินใจทำงานเอง เมื่อเห็นว่าสิ่งที่กระทำถูกต้องแล้ว					
14. ท่านจะรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หากได้รับอำนาจจากการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น					
15. ท่านทำงานหนักและละเอียดถี่ถ้วนซึ่งใช้เวลาานมากกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					



ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ด้านคุณภาพงาน					
1. ผลของงานที่ท่านปฏิบัติ มีความถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้					
2. ท่านมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเสมอ					
3. ท่านมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้มีคุณภาพมากขึ้น					
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน					
5. ท่านปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด					
ด้านปริมาณงาน					
6. ท่านปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
7. ท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
8. ท่านมีการวางแผน บริหารจัดการปริมาณงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					

9. ท่านสามารถผลิตผลงานได้ครบจำนวนตามที่ ลูกค้าต้องการ					
10. งานที่ท่านทำมีปริมาณงานที่ไม่มากเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับแผนกอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียง กัน					
ด้านเวลา					
11. ปริมาณงานมีความเหมาะสมกับระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน					
12. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อ ปฏิบัติงาน					
13. ท่านได้มีการวางแผนงานเพื่อทำงานให้เสร็จ ทันเวลาที่กำหนด					
14. การปฏิบัติงานมีการนำเครื่องมือและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อประหยัดเวลา					
15. ท่านมีความตั้งใจจะทำงานให้เสร็จก่อนเวลา ที่กำหนด					
ด้านค่าใช้จ่าย					
16. บริษัทของท่านมีการจัดหาทรัพยากรใน การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
17. ท่านได้รับงบประมาณที่ใช้การทำงาน ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม					
18. ท่านได้รับงบประมาณในการอบรมพัฒนา ทักษะในงาน					
19. ท่านได้รับค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออุปกรณ์ อย่างเหมาะสม					
20. หน่วยงานของท่าน มีแนวทางการวัด ประเมินผลประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร อย่างสม่ำเสมอ					

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล สุพัตรา กลางถิ่น

วัน เดือน ปีเกิด 23 กุมภาพันธ์ 2533

ภูมิลำเนา 140 หมู่ที่ 5 ตำบลหนองเป็ด
อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร

ประวัติการศึกษา

วุฒิมัธยมศึกษา
ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต

ชื่อสถาบัน
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่สำเร็จการศึกษา
พ.ศ. 2556

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่บัญชีอาวุโส
บริษัท ไทยการทอง จำกัด

