

ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่  
: กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด  
Leadership and Organizational Culture Favorable to the Success  
of Modern Organization Development : A Case Study of Metropolitan  
Operating Line of Thai Postage Company

พภัสสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล\*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ 4) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 400 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ ยามาเน่ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามทฤษฎี กรอบแนวคิด และนิยามปฏิบัติการ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำอยู่ในด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.55 รองลงมาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.49 และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.53 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานโดยด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.60 รองลงมาด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.57 ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.56 และด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.54

2. การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่โดยรวมไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติ .05 และความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ

ต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปร พบว่า การประเมินภาวะผู้นำองค์กร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ( $r = .843$ ) รองลงมา ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .445$ ) และด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย ( $r = .685^{**}$ ) การประเมินวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $r = .633^{**}$ ) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $r = .494^{**}$ ) ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ( $r = .392^{**}$ ) และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ( $r = .268^{**}$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย กับผลสำเร็จการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจการทำนายของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในเรื่องภาวะผู้นำองค์กรโดยการประเมินภาวะผู้นำองค์กร มีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 83 ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร มีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 81

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่, สายงานปฏิบัติการ.

\*อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี D.P.A. (Doctor of Public Administration)

## ABSTRACT

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

Research findings are concluded as follows:

1. Leadership and organizational culture leading to the success of modern organization development was free-rein or nondirective leadership, the mean score being the highest ( $\bar{X} = 3.55$ ), followed by trans formational leadership ( $\bar{X} = 3.49$ ) ; meanwhile, exchange-oriented leadership had the least mean score ( $\bar{X} = 3.53$ ). As far as the organizational culture factors were concerned, the factors in descending order by strength or degree were as follows: self-adjustment dimension ( $\bar{X} = 3.60$ ), mission dimension ( $\bar{X} = 3.53$ ), unity dimension ( $\bar{X} = 3.56$ ), and participation dimension ( $\bar{X} = 3.54$ ).

2. As for the relationship between the employees' personal backgrounds and leadership plus organizational culture, they failed to differ at the statistical significance level of .05. Regarding the relationship between the leadership style and the success of modern organization development, the researcher has found the following facts : transformational leadership had a high, positive correlation with the success of modern organization development ( $r = .843$ ) ; exchange-oriented leadership had a moderate, positive correlation with the success of modern organization development ( $r = .445$ ) ; and finally, free-rein leadership had a low, positive correlation with the success of modern organization development ( $r = .685$ ). In view of the organizational culture and its relationship to the success of modern organization development, the researcher has found the following : “participation dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ( $r = .633$ ). “mission dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ( $r = .494$ ). “unity dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ( $r = .392$ ) ; and “self-adjustment dimension” was positively correlated with the success of modern organization development ( $r = .268$ ). As a result of multiple regression analysis, it was found that 83% of the success of modern organization development in the case of Thai Postage Company Limited. (Metropolitan Operating Line) was explained by the leadership factors, whereas 81% of the success of modern development organization development was explained by organizational culture factors.

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

## 1. บทนำ

ปัจจุบันผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำทลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ผู้บริหารจะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ ในขณะที่เกิดภาวะการณ์ที่ทำทลาย การพัฒนาองค์การยังคงต้องดำเนินต่อไป ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่รวมถึงการพัฒนาองค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้วให้ได้รับพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ทั้งนี้เมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนมีความเจริญและมีการพัฒนาที่ดีแล้วหยุดนิ่งก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ผู้บริหารจึงควรมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สำหรับไปรษณีย์ไทยมีประวัติศาสตร์อันยาวนาน อยู่คู่กับสังคมไทยมานานถึง 130 ปี กิจการไปรษณีย์ไทยได้ถือกำเนิดขึ้น ตามพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงมีสายพระเนตรยาวไกล ทรงมองเห็นความสำคัญของการสื่อสารว่าเป็นหนึ่งในสิ่งที่น่าสนใจมาสู่ประเทศชาติและสร้างคุณประโยชน์แก่ประชาชน ในด้านการบริหารองค์การ ผู้นำไปรษณีย์ไทยในแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์พัฒนากิจการในด้านต่างๆ มาโดยตลอด ไปรษณีย์ได้แยกออกจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยโดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจึงมีการปรับเปลี่ยนมาสู่การบริหารงานในรูปแบบบริษัทจำกัดแต่ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานและการจัดการทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เบื้องหลังความสำเร็จนี้คือการสร้างแบรนด์องค์การที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การในแต่ละรุ่น เพื่อพัฒนาไปรษณีย์ไทยให้เป็นองค์การที่สามารถดึงเอาจุดแข็งของตัวเองมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากที่สุด การบริการต่างๆ ทำให้ไปรษณีย์ไทยปรับเปลี่ยนจนสามารถเลี้ยงตัวเองได้ สามารถมีผลประกอบการเป็นบวกส่งรายได้เข้ารัฐ และนำเงินที่เหลือไปปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น การพลิกฟื้นของไปรษณีย์ไทยเป็นหนึ่งในกรณีศึกษาที่น่าสนใจสำหรับกิจการต่างๆ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงกิจการของตัวเองได้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงสนใจในลักษณะของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การของไปรษณีย์ไทยจึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

4. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

## 2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด” โดยผู้วิจัยมีการทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำจากการทบทวนเอกสารได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่มความเป็นผู้นำต้องอาศัยการจูงใจบุคคล จะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550 : 219) ภาวะ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ Bennis (1985 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานู, 2545 : 253) และภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ กระบวนการของภาวะการนำ ก็คือ การใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ตั้งไว้ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะ การนำคุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้ผลสำเร็จ Jaco (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานู, 2545 : 253) สำหรับ สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546 : 263) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่บุคคลคนหนึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นในกลุ่มเกิดแรงจูงใจและใช้ความสามารถของคนในกลุ่มตนกระทำการเปลี่ยนแปลงนั้นตามการโน้มน้าวใจของคนผู้นั้น ตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูป ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบ



แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

### แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการและนักจัดการว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นจะผันแปรตามระดับของค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่ยึดถือ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยาย ครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์การ หรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) ระดับของการมีประสิทธิภาพองค์การก็จะยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น (Denison, 1990) และในขณะเดียวกันก็พบว่า การที่วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะส่งผล ต่อประสิทธิภาพองค์การได้นั้น ยังเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะเป็นสาเหตุในการ ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (Scholz, 1987: 3-16) และเมื่อพิจารณาถึง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่มีความสามารถหรือ มีความสามารถน้อยในการเลียนแบบ (Reed and Defillippi, 1990 : 88 - 102) ซึ่งก็มี นักวิชาการหลายท่านที่สนับสนุนแนวคิดนี้โดยมีข้อเสนอแนะว่าองค์การควรจะใช้ความได้ เปรียบ อันเนื่องมาจากทรัพยากรที่จับต้องได้ ซึ่งจะส่งผลให้คู่แข่งมีความยากลำบากในการ เลียนแบบหรือไม่สามารถเลียนแบบได้ (Johnson, 1992: 28-36; Prahalad and Bettis, 1986: 485-501)

### การพัฒนาองค์การภายใต้บริบทการจัดการภาครัฐแนวใหม่

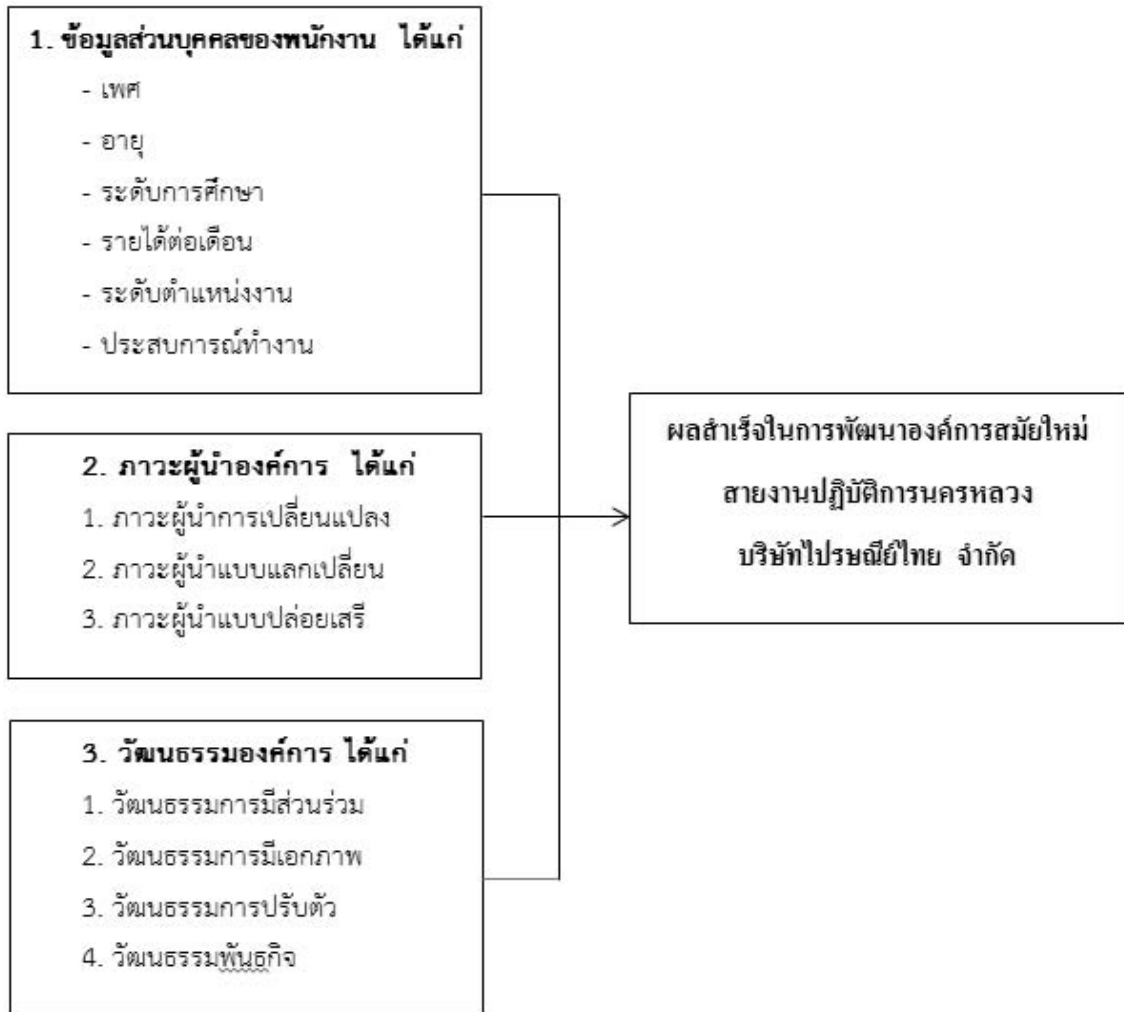
ธีรวุฒิ โสภิชฎิกุล (2547) การพัฒนาองค์การ คือการบริหารงานบุคคลและองค์การ ให้ความสำคัญกับคน เป็นอันดับแรก เพราะเชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จึงเอาใจใส่ และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา มีการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง ตลอดจนมีการผ่อนปรนหรือเข้มงวดในภาวะที่เหมาะสม

กิริติ ยศยิ่งยง (2548) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการแสวงหา แนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์การ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์การ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) กล่าวว่า องค์การที่จะเป็นอมตะได้คือองค์การที่ปรับตัว ได้ตามสถานการณ์ เรียนรู้ที่จะเอาตัวรอดในความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยต้อง ปรับให้เป็นองค์การที่พัฒนาคนให้เป็นส่วนสำคัญ ในการนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการคิดใหม่ทำใหม่

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานประจำ อยู่ในสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยใช้สูตรของ (Yamane, 1967) โดยมีจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ (1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation และ (2) สถิติอนุมาน (Inductive Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 กรณีที่ตัวแปรอิสระมี 2 กลุ่ม และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One Way ANOVA) ในกรณีที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่า 2 กลุ่ม F - test เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบเพื่อดูว่าคู่ไหนบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference หรือ (LSD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) พร้อมทั้งการวิเคราะห์ด้วยสถิติถดถอยพหุคูณ (Multiple Hierarchy Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามสำหรับการตีความความเข้มข้น (Strength) ของค่าอิทธิพล (Effect) ระหว่างตัวแปร ในการศึกษาครั้งนี้

#### 4. ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด” โดยสามารถสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ : กรณีศึกษา สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ โดยด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.55 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.53 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานโดยด้านวัฒนธรรมการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงสุด ( $\bar{X}$ ) = 3.60 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย รองลงมา ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.57 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ด้านวัฒนธรรมการมีเอกภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) = 3.56 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมน้อยที่สุด ( $\bar{X}$ ) = 3.54

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

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การต่อความสามารถในการอธิบายและทำนายของตัวแปรภาวะผู้นำและวัฒนธรรมที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ พบว่า การประเมินภาวะผู้นำองค์การด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับสูง ( $r = .843$ ) รองลงมาด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .445$ ) และด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับน้อย ( $r = .685^{**}$ ) การประเมินวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $r = .633^{**}$ ) ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $r = .494^{**}$ ) ด้านวัฒนธรรม เอกภาพ ( $r = .392^{**}$ ) และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ( $r = .268^{**}$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวก ในระดับน้อย กับผลสำเร็จการพัฒนาองค์การสมัยใหม่

4. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งทำการหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standard Regression Coefficient :  $\beta$ ) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยวิเคราะห์อำนาจทำนายของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม องค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในเรื่องภาวะผู้นำองค์การ พบว่า

4.1) ผลการวิเคราะห์พหุเชิงชั้นพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในเรื่องการประเมินภาวะผู้นำองค์การ ( $R^2 = 0.84$ ,  $R^2\text{Adjusted} = 0.83$ ,  $Sr^2 = 3.34$ ,  $F = 23.52$ ,  $p < 0.001$ ) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่

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

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

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

4.2) ผลการวิเคราะห์พหุเชิงชั้นพบว่าตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยศึกษาสามารถร่วมกันทำนายผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ในเรื่องการประเมินวัฒนธรรมองค์การ ( $R^2 = 0.80.7$ ,  $R^2\text{Adjusted} = 0.651$ ,  $F = 465.3$ ,  $p < 0.001$ ) ตัวแปรที่เป็นปัจจัยทำนาย ได้แก่

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

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

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

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

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ ของสายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จะสำเร็จลงได้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การนั้นและเล็งเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย เลาหนีเชียร (2542 : 68) ที่เสนอว่าการกำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดูแลปัจจัยอันได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บุคลากร ระบบการปฏิบัติงาน งบประมาณ ให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นกำลังสนับสนุนนโยบายให้สำเร็จลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพราะคนสามารถใช้ทักษะและความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การเป็นสินค้าและบริการในการสร้างกำไรและสิ่งมีค่าอื่นๆ ให้กับองค์การ ซึ่ง Jackson, Schuler, & Werner (2009 : 12) ได้เสนอว่าในปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับคน เปลี่ยนแปลงจากการที่ถูกรับเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายมาเป็นสินทรัพย์ (asset) ขององค์การ โดยถือเป็นทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ที่เป็นการให้คุณค่าทางเศรษฐกิจของความรู้ ทักษะและความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้าในกระทรวงคมนาคมมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกันถือว่าเป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การโดยเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสายอาชีพและพัฒนาองค์การ ผสมผสานระหว่างการพัฒนาฝีมือและการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์การและการพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพโดยมุ่งให้เกิดประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร กลุ่ม และองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและองค์การต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคต โดยยอมลงทุนทั้งด้านเวลาและเงิน การสร้างและพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป แต่ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยเล็งหาบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดสรรผู้นำรุ่นใหม่ ที่พิจารณาคัดเลือกจากเกณฑ์เงื่อนไขระดับความแตกต่างระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถ

และพฤติกรรมของภาวะผู้นำ เช่น การให้โอกาสทำงานสำคัญๆ ในหลายจุดขององค์การ การถ่ายทอดและสอนงานจากหัวหน้า มีกระบวนการเรียนรู้ อบรมและฝึกทักษะหรือ การสะท้อนภาพให้ผู้นำในอนาคตเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มิได้เน้นเฉพาะให้มี โค้ชหรือหัวหน้างานที่ช่วยสะท้อนภาพให้เห็นเท่านั้น แต่ต้องให้ตัวผู้นำเองเข้ามามีส่วนร่วม ในการหาแนวทางพัฒนาเพื่อช่วยปรับพฤติกรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่องเน้นการพัฒนา ผู้นำเป็นกลุ่ม เนื่องจากปัจจุบันต้องทำงานเป็นทีม การพัฒนาการเป็นผู้นำร่วมกัน จะทำให้ สามารถนำองค์การร่วมกันได้ต่อไป

### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. องค์การต้องเห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ ของบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำในอนาคต โดยยอมลงทุนทั้งด้านเวลาและเงิน การสร้างและ พัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป ไม่ควรเป็นเรื่องเฉพาะของแผนกพัฒนาบุคลากร หรือ HRD แต่ผู้นำสูงสุด ขององค์การต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและต้องแสดง พฤติกรรมการสนับสนุนให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัย ทรัพยากร และควรนำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนและเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ

3. ควรมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมร่วม ในองค์การจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ เช่น เรื่องเล่าที่ประสบ- ความสำเร็จ วารสารขององค์การ การสื่อสารจากผู้นำ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บุคลากรได้รับรู้ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคลากรในอนาคต โดยที่บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การโดยผ่านพฤติกรรมธรรมเนียม ปฏิบัติของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ช้าและยาก ต้องอาศัยเวลาและ ความมุ่งมั่น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลสำเร็จในการพัฒนา องค์การสมัยใหม่สายงานปฏิบัติการนครหลวง บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในตัวแปรด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการทราบถึงปัญหา และแนวทางในการแก้ไขต่อไป

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อหาข้อเปรียบเทียบ ผลการศึกษาในอนาคตจึงควรจะศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีประสิทธิภาพในการทำนายประสิทธิผลองค์การ เพื่อที่จะได้ข้อมูล สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งการ กำหนดตัวแปรใหม่ๆ มาใช้ในการทำวิจัยอยู่เสมอเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งจะส่งผลดี ต่อองค์การต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กีรติ ยศยิ่งยง (2548). **การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อริยมรรค.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนัชการพิมพ์.
- ธีรวุฒิ โสภิชฐิกุล. (2547). “การประยุกต์ใช้การร่วมมือเรียนรู้เพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่ยืดผู้เรียนเป็นสำคัญ”. **วารสารราชนครินทร์ 1** (มกราคม-เมษายน 2547) :53-54.
- วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้**. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานุ. (2545). **พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2542). **รัฐประศาสนศาสตร์ ; ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: JohnWiley & Sons
- Johnson, G. (1992). Managing Strategic Change: Strategy, culture and action. **Long RangePlanning**. 25, 1 (February): 28-36.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Werner, S. (2009). **Managing human resources**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversityand Performance. **StrategicManagement Journal**. 7, 1 (November/December): 485-501.
- Reed, R. and Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and SustainableCompetitive Advantage. **Academy of Management Review**. 15, 1 (January): 88-102.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit. **Long RangPlanning**. 20, 4 (August): 78-87.
- Yamane, T. (1967). **Statistic : An introductory analysis**. (2<sup>nd</sup> ed.). NewYork: Harper & Row.