วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2558

การลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของวัฒนธรรมองค์การ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

THE PRIORITY NEEDS INDEX OF ORGANIZATIONAL CULTURE : STRATEGIC AND PRACTICE

ปาริชาต วุฒิอรรถสาร
Parichard Wuthiastasarn

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จังหวัดนนทบุรี

บทคัดย่อ

การทำธุรกิจในรูปขององค์การเป็นการทำงานที่ต้องมีแผนดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ซึ่งบริษัทสมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ได้นำการลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมาประยุกต์ใช้จนสามารถกำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำได้

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใส่ใจลูกค้า มีวินัยทั่วหน้า พัฒนาทีม ทำงานรับผิดชอบ รอบคอบเรื่องคุณภาพ ซึ่งคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (1) ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีตัวชี้วัด 16 ตัว (2) ด้านใส่ใจลูกค้า มีตัวชี้วัด 9 ตัว (3) ด้านมีวินัยทั่วหน้า มีตัวชี้วัด 8 ตัว (4) ด้านพัฒนาทีม มีตัวชี้วัด 10 ตัว (5) ด้านทำงานรับผิดชอบ มีตัวชี้วัด 9 ตัว และ (6) ด้านรอบคอบเรื่องคุณภาพ มีตัวชี้วัด 6 ตัว ซึ่งลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($PNI_{modified}$=0.23) (2) ด้านใส่ใจลูกค้า ($PNI_{modified}$=0.21) (3) ด้านรอบคอบเรื่องคุณภาพ ($PNI_{modified}$=0.20) (4) ด้านพัฒนาทีม ($PNI_{modified}$=0.19) (5) ด้านมีวินัยทั่วหน้า ($PNI_{modified}$=0.17) และ (6) ด้านทำงานรับผิดชอบ ($PNI_{modified}$=0.17)

ABSTRACT

Somboon Advance Technology Public Company Limited Thailand design to use the Priority Needs Index (PNI) for analyzing the organizational culture. Those components are a key of business's success. They are driven by the leaders who deploy a policy to the objectives of the business plan. Then his or her performance is a necessary in the modern management.

The findings of characters with the Somboon Advance Technology PCL.

(Thailand) organizational culture on each aspect consisted of the following indicators: (1) the 16 indicators in creativity (2) the 9 indicators in customers care (3) The 8 indicators in discipline (4) the 10 indicators in team spirit (5) The 9 indicators in accountability and (6) The 6 indicators in quality mind. The Priority Needs Index (PNI) sorted from most to least: (1) the creativity ($PNI_{modified}$= 0.23) (2) customers care ($PNI_{modified}$= 0.21) (3) quality mind ($PNI_{modified}$= 0.20) (4) team spirit ($PNI_{modified}$= 0.19) (5) discipline ($PNI_{modified}$= 0.17) and (6) accountability ($PNI_{modified}$= 0.17)

คำสำคัญ

ผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในโลกของธุรกิจนั้นการพัฒนาบุคลากรและองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการนำ กลยุทธ์ขององค์การมาดำเนินการ และสื่อสารต่อไปยังสมาชิกในทีมของฝ่ายงานตนเอง อีกทั้งการบริหารจัดการด้วยศาสตร์และศิลป์ในการปกครองและดูแลทีมงานของตนให้ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นักวิชาการหลายท่านเน้นว่าการพัฒนาองค์การต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์การ (French and Bell, 1983 อ้างถึงใน ถนัด แก้วเจริญไพศาล, 2543) การที่จะสร้างผู้นำให้มีความสอดคล้องกันในแต่ละรุ่นเพื่อให้บรรลุกับเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งหน่วยงานจำเป็นที่ต้องคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถที่จะเป็นผู้นำรุ่นต่อไปด้วยวิธีการและรูปแบบต่างๆ การใช้เครื่องมือเพื่อการวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การก็มีส่วนสำคัญ เช่นเดียวกับวิธีการคัดเลือกผู้นำ ทั้งนี้ยังรวมถึงการหาแนวทางการพัฒนาผู้นำองค์การด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้ (นพดล ร่มโพธิ์, 2557)

บริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ได้มีแผนกลยุทธ์ปี 2557 – 2560 โดยมุ่งหมายให้เป็นองค์การประสานพลังที่ยั่งยืน (be aligned organization) กลยุทธ์ที่เริ่มดำเนินการใน ปี 2558 เป็นการสร้างผู้นำให้เป็นผู้นำที่ทันสมัย ที่มีความเพียบพร้อมต่อการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ด้วยวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (แผนการนำองค์การเพื่อสร้างความยั่งยืน, บริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) , 2557) เริ่มต้นจากการหาวัฒนธรรมองค์การของบริษัทฯ แล้วนำไปสู่การระบุคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำมาสร้างแผนการการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีเป้าหมาย สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทได้ถูกต้อง

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) มีลักษณะอย่างไร

2. คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

3. ความต้องการจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

2. เพื่อสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

3. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method) โดยแบ่งระยะของการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

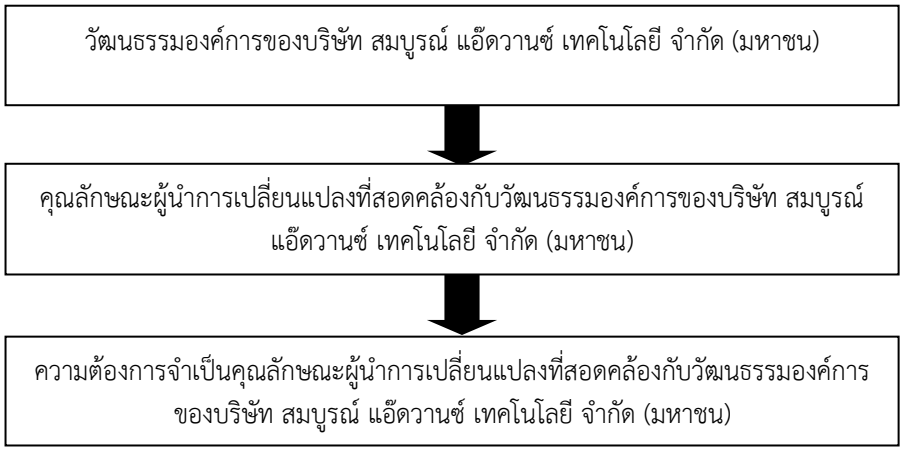
1. ระยะที่ 1 (การวิจัยเชิงคุณภาพ) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 1 คือ พนักงานระดับรองกรรมการผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า จำนวน 5 คน และผู้เกี่ยวข้องอีก 2 คน คือ ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล, ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปฝ่ายกลยุทธ์องค์การ รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน กลุ่มเป้าหมายขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ระดับหัวหน้างานขึ้นไป ของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือจำนวน 24 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน (2) ที่ปรึกษาบริษัท จำนวน 1 คน (3) ผู้จัดการแผนกกลุ่มงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน (4) หัวหน้าส่วน – หัวหน้างาน กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 20 คน

2. ระยะที่ 2 (การวิจัยเชิงคุณภาพ) สังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ พนักงานระดับผู้จัดการทั่วไป / ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน, พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน, พนักงานระดับหัวหน้าส่วน / หัวหน้างาน หรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน

3. ระยะที่ 3 (การวิจัยเชิงปริมาณ) ประเมินความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) ของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์

เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) จากบุคลากรระดับผู้จัดการทั่วไป / ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป – หัวหน้างาน หรือเทียบเท่า ได้จำนวน ดังนี้ ระดับผู้จัดการทั่วไป / ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปหรือเทียบเท่า จำนวน 10 คน, ระดับผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า จำนวน 27 คน, ระดับหัวหน้าส่วน / หัวหน้างาน หรือเทียบเท่า จำนวน 219 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 256 คน

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้แนวคิดและงานวิจัยเบื้องต้นจาก Denison (1990), Cameron and Quinn (1999), Slocum and Hellriegel (2011), Invancevich ,M.J.,et.al (2011), ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) ซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงการแบ่งระยะของการวิจัยการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 เป็นการสังเคราะห์ผลจากเอกสาร เพื่อรวบรวมพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากผู้วิจัยเป็นผู้ที่อยู่ในกลุ่มของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท จึงใช้วิธีศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารของบริษัท, เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมผู้บริหาร นำมาประกอบการระดมสมองของผู้บริหาร จากฝ่ายงานและบุคคลต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้

1. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ หมายถึง การเปิดใจ ยอมรับ และเรียนรู้สิ่งใหม่ จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ รับฟังความคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์

1.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ คิดค้น ริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน

1.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ เรียนรู้ ทดลอง กล้าลองผิดลองถูก และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2. ใส่ใจลูกค้า หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติต่อลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

2.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า

2.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ มีจิตสำนึกการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและมีคุณภาพ

2.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ ปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น

3. มีวินัยทั่วหน้า หมายถึง การรู้หน้าที่ของตนเองที่มุ่งมั่นในการดำเนินการใดๆ เพื่อความสำเร็จ โดยไม่ต้องรอคำสั่ง เพื่อการลงมือปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการ

3.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ ยอมรับ มีเจตคติที่ดีต่อกฎระเบียบ

3.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ รู้และเข้าใจกฎและหน้าที่ของตนเอง

3.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ ทำตามกฎระเบียบและเป็นตัวอย่างที่ดี

4. พัฒนาทีม หมายถึง การรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในทีมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือองค์การ

4.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ เข้าใจความรู้สึก ยอมรับความสามารถของผู้อื่น

4.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ให้ความร่วมมือในทีม

4.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ ร่วมทำงานตามเป้าหมายของทีม

5. ทำงานรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ดี รู้จักหน้าที่ ฝ่าฟันอุปสรรค รับผิดชอบต่อผลการทำงานทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์การ และสังคม

5.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ มุ่งมั่นทำงาน ซื่อสัตย์

5.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ คิดแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบกับงาน

5.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด

6. รอบคอบเรื่องคุณภาพ หมายถึง การใส่ใจปฏิบัติงานอย่างรอบคอบตามแผนการทำงานให้ดีมีมาตรฐานด้วยความรับผิดชอบ ใช้การคิดวิเคราะห์และข้อเท็จจริงเพื่อแก้ไขปัญหา

6.1 พฤติกรรมที่แสดงถึงการเปิดใจ คือ ทำงานให้ถูกต้องตามกระบวนการและมาตรฐาน

6.2 พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีความคิด คือ คิดวิธีการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขปัญหา

6.3 พฤติกรรมที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ คือ ตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งมอบงาน

ระยะที่ 2 จากการสังเคราะห์เอกสารคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) นำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นคำถามแบบไม่เป็นทางการ (informal interview) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด

(มหาชน) หลังจากถอดเทปจากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดกลุ่มคำตอบในแต่ละประเด็น โดยคัดเลือกจากคุณลักษณะที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป

1. **สร้างสรรค์สิ่งใหม่** ประกอบด้วย 16 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (2) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (3) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น (4) กล้าเปิดกว้างให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น (5) สื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วิธีการทำงานใหม่ให้ผู้ตามเข้าใจได้ (6) ถ่ายทอดประสบการณ์ (7) เข้าใจวิสัยทัศน์ของบริษัท (8) นำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แปลงเข้ากับงานที่รับผิดชอบมาปฏิบัติให้เกิดผล (9) คิดนอกกรอบ คิดสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน (10) คิดต่อยอดสิ่งที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้น (11) เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใหม่ๆ (12) กล้าลองผิดลองถูก กล้าเปลี่ยนแปลง (13) ลงมือปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่แล้วให้ดีขึ้น (14) สร้างบรรยากาศและเปิดโอกาสให้มีการคิดสิ่งใหม่ (15) สามารถใช้ความรู้ เครื่องมือ ระบบการทำงาน กิจกรรมมาปรับใช้ในการทำงาน (16) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เข้ากับงานที่รับผิดชอบ

2. **ใส่ใจลูกค้า** ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย (2) เข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย (3) มีจิตสำนึกการให้บริการด้วยความเต็มใจ ยิ้มแย้ม สุภาพ (4) มีความตั้งใจที่ทำการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพ (5) ส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเสมอ (6) รักษาความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้ลูกค้า (7) ปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการหรือคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ทันความต้องการของลูกค้า (8) รีบแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียทันที (9) กระตือรือร้นที่ส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้ลูกค้า

3. **มีวินัยทั่วหน้า** ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ยอมรับและยึดถือคำว่า "สิ่งที่กำหนดไว้ ให้ปฏิบัติตาม" (2) มีความคิดเชิงบวกกับกฎระเบียบ (3) เล็งเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท (4) รู้หน้าที่ของตนเองที่ทำงานให้สำเร็จตามแผน (5) รู้หน้าที่ของตนเองสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง (6) ให้ความร่วมมือปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท (7) ตรงต่อเวลาในการทำงาน (8) เป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่น

4. **พัฒนาทีม** ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) เข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน (2) ยอมรับความแตกต่างและความสามารถของผู้อื่น (3) รู้วิธีการใช้ความสามารถของบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล (4) เลือกคนที่มีความสามารถในทีมเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย (5) เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถทำงานกับทีมได้ (6) เห็นความสำคัญในการบุคลากรในทีมให้มีความสามารถทำงานกับทีมได้ (7) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับฝ่าย/หน่วยงานต่างๆ (8) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันในทีม ประสานงานในทีมอย่างเป็นระบบ (9) รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในทีมที่ประสานงานทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ (10) สร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

5. **ทำงานรับผิดชอบ** ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (2) หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน ซื่อสัตย์สุจริต ไม่ขโมยทรัพย์สินของบริษัท โปร่งใส ตรวจสอบได้ (3) คิดวิธีการป้องกันปัญหาที่กระทบกับงาน (4) หาทางแก้ไขปัญหา (5) ทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด (6) ส่งมอบงานตรงเวลา (7) ทำให้ได้ตามที่รับปากกับผู้อื่น (8) รับผิดเมื่องานเกิดความผิดพลาด (9) แบ่งความสำเร็จ ชื่นชม ยินดีให้ผู้เกี่ยวข้องเมื่องานสำเร็จ

6. **รอบคอบเรื่องคุณภาพ** ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ใส่ใจทำงานตามมาตรฐาน (2) ใส่ใจรับผิดชอบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (3) มีการกำหนดแผนสำรองไว้ก่อนเพื่อป้องกันปัญหาจากแผนแรกไม่สำเร็จ (4) คิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาตรงกับสาเหตุที่แท้จริง (5) ตรวจสอบความถูกต้องและคุณภาพของงานก่อนส่งมอบ (6) ปลูกฝังแนวคิดและสร้างจิตสำนึกคุณภาพให้ผู้ตาม

ระยะที่ 3 จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้นำไปสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างด้วยการลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) จากจำนวนข้อคำถามตามตัวชี้วัด รวม 58 ข้อ โดยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ด้านความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ข้อความครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า ค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่า IOC รายข้ออยู่ในช่วง 0.5-1.0 นำแบบประเมินความต้องการจำเป็นฯ ไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรระดับผู้จัดการทั่วไป – หัวหน้างาน ของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และบริษัทฯ ในเครือที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (cronbach’s alpha coefficient) ให้ได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 ด้านสภาพที่ควรจะเป็นค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.39-0.90 ภาพรวมอยู่ในช่วง 0.38-0.88 ด้านสภาพที่เป็นอยู่ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.24-0.91 ค่าอำนาจจำแนกภาพรวมอยู่ในช่วง 0.21-0.77 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (cronbach's alpha coefficient)

การประเมินความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ	จำนวนข้อคำถาม	ค่า IOC	สภาพที่ควรจะเป็น		สภาพที่เป็นอยู่	
			ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น (α)	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ค่าความเชื่อมั่น (α)
สร้างสรรค์สิ่งใหม่	16	0.50-1.00	0.39-0.76	0.91	0.24-0.79	0.91
ใส่ใจลูกค้า	9	0.50-1.00	0.62-0.90	0.92	0.46-0.78	0.87
มีวินัยทั่วหน้า	8	0.75-1.00	0.63-0.89	0.93	0.41-0.82	0.83
พัฒนาทีม	10	0.75-1.00	0.72-0.82	0.94	0.42-0.79	0.88
ทำงานรับผิดชอบ	9	0.75-1.00	0.51-0.80	0.91	0.56-0.78	0.88
รอบคอบเรื่องคุณภาพ	6	0.75-1.00	0.74-0.80	0.92	0.52-0.76	0.87
ภาพรวม			**0.38-0.88**	**0.97**	**0.21-0.77**	**0.96**

สภาพที่ควรจะเป็นและสภาพที่เป็นอยู่ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (M) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบกับการแปลผลคะแนนและการจัดระดับความสำคัญความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) ด้วยการหาค่า$PNI_{modified}$ ปรับปรุงโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ซึ่ง $PNI_{modified}$ ปรับปรุงจากการประเมินความต้องการจำเป็นแบบเดิมที่เป็นกระบวนการเพื่อกำหนดความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพที่เกิดขึ้นจริงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (current results) กับสภาพที่ควรจะเป็นหรือความต้องการ (desired) เป็นวิธีการหาค่าผลต่างของ (I – D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ (D) เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (I) สูตรการคำนวณคือ $PNI_{modified}$ = (I – D) / D (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550)

การจัดระดับความสำคัญความต้องการจำเป็นแบบ $PNI_{modified}$ เป็นวิธีการหาค่าความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างสภาพที่เกิดขึ้นจริง (I) กับสภาพที่ควรจะเป็น (D) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของตัวแปรแบบไม่อิสระต่อกัน (dependent t-test) ในการพิสูจน์ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงได้จากตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของตัวแปรแบบไม่อิสระต่อกัน การแปลผลการจัดระดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	สภาพที่ควรจะเป็น			สภาพที่เป็นอยู่			$PNI_{Modified}$	ลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น	t	sig.
	M	S.D.	การแปลผล	M	S.D.	การแปลผล				
สร้างสรรค์สิ่งใหม่	**4.53**	**0.63**	**มากที่สุด**	**3.67**	**0.71**	**มาก**	**0.23**	**1**	**28.42****	**0.00**
1 . รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจ	4.59	0.59	มากที่สุด	3.93	0.72	มาก	0.17	8	15.43**	0.00
2 . ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.55	0.62	มากที่สุด	3.89	0.73	มาก	0.17	8	15.19**	0.00
3 . รับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.54	0.64	มากที่สุด	3.88	0.67	มาก	0.17	8	15.58**	0.00
4 . เปิดโอกาสให้ผู้อื่นนำสิ่งใหม่ๆ มาสู่บริษัท	4.55	0.62	มากที่สุด	3.90	0.74	มาก	0.17	8	14.18**	0.00
5 . มีวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วิธีการทำงานใหม่ให้ผู้อื่นเข้าใจ	4.41	0.71	มาก	3.43	0.74	ปานกลาง	0.29	2	20.81**	0.00
6 . ถ่ายทอดประสบการณ์กับผู้อื่นเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.51	0.63	มากที่สุด	3.68	0.72	มาก	0.23	7	17.98**	0.00
7 . เข้าใจวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายของบริษัทเป็นอย่างดี	4.55	0.62	มากที่สุด	3.63	0.71	มาก	0.25	5	20.01**	0.00
8 . สามารถนำวิสัยทัศน์ นโยบาย มาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	4.57	0.60	มากที่สุด	3.47	0.73	ปานกลาง	0.32	1	23.01**	0.00
9 . คิดนอกกรอบคิดอย่างแตกต่าง อย่างไม่เป็นไปตามแบบแผน	4.40	0.71	มาก	3.43	0.80	ปานกลาง	0.28	3	20.23**	0.00
10 . สามารถเพิ่มพูนความคิดต่อยอดในงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น	4.51	0.62	มากที่สุด	3.60	0.69	มาก	0.25	5	20.48**	0.00
11 . สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้อยู่เสมอ	4.62	0.58	มากที่สุด	3.73	0.67	มาก	0.24	6	20.69**	0.00
12 . ลงมือปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.61	0.58	มากที่สุด	3.72	0.66	มาก	0.24	6	20.34**	0.00
13 . สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการริเริ่มสิ่งใหม่	4.50	0.63	มาก	3.66	0.71	มาก	0.23	7	19.21**	0.00
14 . นำความรู้มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น	4.58	0.57	มากที่สุด	3.66	0.71	มาก	0.23	7	19.70**	0.00
15 . นำเครื่องมือมาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น	4.49	0.67	มาก	3.56	0.65	มาก	0.26	4	20.62**	0.00
16 . นำระบบการทำงาน มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น	4.49	0.68	มาก	3.57	0.68	มาก	0.26	4	19.46**	0.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	สภาพที่ควรจะเป็น			สภาพที่เป็นอยู่			$PNI_{Modified}$	ลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น	t	sig.
	M	S.D.	การแปลผล	M	S.D.	การแปลผล				
ใส่ใจลูกค้า	**4.65**	**0.54**	**มากที่สุด**	**3.86**	**0.71**	**มาก**	**0.21**	**2**	**23.65****	**0.00**
1 . ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	4.68	0.54	มากที่สุด	3.86	0.68	มาก	0.21	3	18.70**	0.00
2 . เข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	4.61	0.60	มากที่สุด	3.76	0.77	มาก	0.23	1	19.20**	0.00
3 . บริการผู้อื่นด้วยความเต็มใจ สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส	4.66	0.51	มากที่สุด	3.96	0.74	มาก	0.18	6	15.55**	0.00
4 . ตั้งใจทำงานอย่างรวดเร็ว	4.63	0.55	มากที่สุด	3.86	0.67	มาก	0.20	4	17.99**	0.00
5 . ส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ	4.69	0.50	มากที่สุด	3.81	0.70	มาก	0.23	1	20.38**	0.00
6 . คำนึงถึงความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียเป็นสิ่งสำคัญ	4.64	0.53	มากที่สุด	3.92	0.71	มาก	0.18	6	16.37**	0.00
7 . ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	4.61	0.58	มากที่สุด	3.80	0.68	มาก	0.21	3	18.00**	0.00
8 . รีบแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ	4.66	0.52	มากที่สุด	3.81	0.72	มาก	0.22	2	18.64**	0.00
9 . กระตือรือร้นที่จะส่งมอบงานที่มีคุณภาพให้ลูกค้าทุกครั้ง	4.71	0.50	มากที่สุด	3.95	0.70	มาก	0.19	5	17.33**	0.00
มีวินัยทั่วหน้า	**4.67**	**0.54**	**มากที่สุด**	**4.00**	**0.73**	**มาก**	**0.17**	**5**	**20.21****	**0.00**
1 . ยึดถือคำว่า "สิ่งที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติตาม" ตามนโยบายของบริษัท	4.71	0.53	มากที่สุด	4.03	0.67	มาก	0.17	3	17.34**	0.00
2 . มีทัศนคติที่ดีต่อกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท	4.68	0.53	มากที่สุด	4.02	0.75	มาก	0.16	4	15.60**	0.00
3 . เล็งเห็นประโยชน์ของการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท	4.65	0.55	มากที่สุด	4.00	0.75	มาก	0.16	4	15.63**	0.00
4 . รู้หน้าที่ของตนเองสามารถปฏิบัติงานโดยไม่ต้องรอคำสั่ง	4.66	0.53	มากที่สุด	4.04	0.69	มาก	0.15	5	14.36**	0.00
5 . รู้กฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท	4.63	0.59	มากที่สุด	3.96	0.72	มาก	0.17	3	16.33**	0.00
6 . ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทเป็นอย่างดี	4.67	0.53	มากที่สุด	3.96	0.76	มาก	0.18	2	17.49**	0.00
7 . มาทำงานตรงต่อเวลา	4.74	0.51	มากที่สุด	4.15	0.77	มาก	0.14	6	14.10**	0.00
8 . เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นกระทำตาม	4.66	0.56	มากที่สุด	3.86	0.73	มาก	0.21	1	18.15**	0.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	**สภาพที่ควรจะเป็น**			**สภาพที่เป็นอยู่**			$PNI_{Modified}$	**ลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น**	t	sig.
	M	S.D.	การแปลผล	M	S.D.	การแปลผล				
พัฒนาทีม	**4.57**	**0.59**	**มากที่สุด**	**3.85**	**0.70**	**มาก**	**0.19**	**4**	**21.31****	**0.00**
1 . เข้าใจความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน	4.50	0.60	มาก	3.78	0.68	มาก	0.19	3	17.32**	0.00
2 . ยอมรับความแตกต่างและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้	4.50	0.61	มาก	3.83	0.66	มาก	0.18	4	15.64**	0.00
3 . เลือกใช้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้	4.51	0.59	มากที่สุด	3.70	0.71	มาก	0.22	1	18.27**	0.00
4 . เลือกบุคลากรในทีมตามความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย	4.55	0.60	มากที่สุด	3.74	0.71	มาก	0.22	1	18.58**	0.00
5 . เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการทำงาน	4.61	0.58	มากที่สุด	3.90	0.74	มาก	0.18	4	16.15**	0.00
6 . เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในทีมให้มีความสามารถในการทำงาน	4.64	0.57	มากที่สุด	3.94	0.75	มาก	0.18	4	15.22**	0.00
7 . ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท	4.60	0.57	มากที่สุด	3.99	0.68	มาก	0.15	6	14.29**	0.00
8 . สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันในทีม	4.60	0.59	มากที่สุด	3.96	0.68	มาก	0.16	5	15.15**	0.00
9 . ทำหน้าที่ประสานการทำงานร่วมกันในทีมอย่างเป็นระบบ	4.56	0.60	มากที่สุด	3.86	0.69	มาก	0.18	4	16.17**	0.00
10 . สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ	4.60	0.59	มากที่สุด	3.82	0.69	มาก	0.20	2	17.53**	0.00
ทำงานรับผิดชอบ	**4.66**	**0.58**	**มากที่สุด**	**3.98**	**0.74**	**มาก**	**0.17**	**5**	**19.96****	**0.00**
1 . หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อนที่เกิดขึ้นระหว่างท่านกับผู้อื่น	4.61	0.69	มากที่สุด	4.02	0.84	มาก	0.15	5	13.64**	0.00
2 . ทำงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.78	0.51	มากที่สุด	4.33	0.76	มาก	0.10	6	11.49**	0.00
3 . คิดหาทางป้องกันปัญหาที่กระทบกับงานในหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่	4.62	0.58	มากที่สุด	3.89	0.73	มาก	0.19	4	16.58**	0.00
4 . รับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาที่กระทบกับงานในหน่วยงาน	4.66	0.55	มากที่สุด	4.04	0.75	มาก	0.15	5	14.12**	0.00
5 . ทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ	4.64	0.58	มากที่สุด	3.80	0.71	มาก	0.22	2	18.23**	0.00
6 . ส่งมอบงานให้ผู้อื่นตรงเวลา	4.67	0.57	มากที่สุด	3.77	0.71	มาก	0.24	1	20.81**	0.00
7 . ทำงานสำเร็จตามที่ท่านรับปากกับผู้อื่นโดยไม่บิดพลิ้วบ่ายเบี่ยง	4.64	0.58	มากที่สุด	3.86	0.71	มาก	0.20	3	18.37**	0.00
8 . รับผิดชอบเมื่อเกิดข้อผิดพลาดโดยไม่โยนความผิดให้คนอื่น	4.65	0.60	มากที่สุด	4.04	0.75	มาก	0.15	5	13.71**	0.00
9 . แบ่งปันผลงานและความชื่นชมยินดีกับผู้ร่วมงาน เมื่องานประสบ	4.64	0.57	มากที่สุด	4.07	0.71	มาก	0.15	5	13.72**	0.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	สภาพที่ควรจะเป็น			สภาพที่เป็นอยู่			$PNI_{Modified}$	ลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น	t	sig.
	M	S.D.	การแปลผล	M	S.D.	การแปลผล				
รอบคอบเรื่องคุณภาพ	**4.66**	**0.55**	**มากที่สุด**	**3.89**	**0.69**	**มาก**	**0.20**	**3**	**22.53****	**0.00**
1 . ทำงานตามมาตรฐานข้อกำหนดต่างๆ อย่างเคร่งครัด	4.68	0.52	มากที่สุด	3.94	0.68	มาก	0.19	4	18.40**	0.00
2 . มีความรับผิดชอบต่อคุณภาพงานหรือการให้บริการ	4.69	0.54	มากที่สุด	4.05	0.64	มาก	0.16	5	15.74**	0.00
3 . คิดวางแผนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ	4.69	0.54	มากที่สุด	3.95	0.69	มาก	0.19	4	17.59**	0.00
4 . มีการวางแผนก่อนการทำงานทุกครั้ง	4.68	0.52	มากที่สุด	3.90	0.69	มาก	0.20	3	18.57**	0.00
5 . มีแผนสำรองทุกครั้ง ไว้เพื่อป้องกันปัญหาจากแผนแรกไม่สำเร็จเสมอ	4.60	0.60	มากที่สุด	3.69	0.74	มาก	0.25	1	20.64**	0.00
6 . คิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาตรงกับสาเหตุที่แท้จริง	4.61	0.58	มากที่สุด	3.79	0.67	มาก	0.22	2	19.28**	0.00
เฉลี่ยรวม	**4.62**	**0.57**	**มากที่สุด**	**3.88**	**0.71**	มาก	**0.20**		**26.49****	**0.00**

อภิปรายผล

คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ในแต่ละด้านประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ (1) ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 16 ตัว (2) ด้านใส่ใจลูกค้า 9 ตัว (3) ด้านมีวินัยทั่วหน้า 8 ตัว (4) ด้านพัฒนาทีม 10 ตัว (5) ด้านทำงานรับผิดชอบ 9 ตัว และ (6) ด้านรอบคอบเรื่องคุณภาพ 6 ตัว ซึ่งลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ (1) ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($PNI_{modified}$ =0.23) (2) ด้านใส่ใจลูกค้า ($PNI_{modified}$=0.21) (3) ด้านรอบคอบเรื่องคุณภาพ ($PNI_{modified}$=0.20) (4) ด้านพัฒนาทีม ($PNI_{modified}$=0.19) (5) ด้านมีวินัยทั่วหน้า ($PNI_{modified}$=0.17) และ (6) ด้านทำงานรับผิดชอบ ($PNI_{modified}$=0.17)

จากการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญของกระบวนการถ่ายทอดความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยพบว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการทั้งหมด ดังที่ Charles Conrad และ Marshall Scott Poole (1998) ได้กล่าวถึงเรื่องความสำคัญของเรื่องนี้ไว้ในหนังสือ Strategic Organizational Communication ว่า “...ในบรรดาการวางแผนกลยุทธ์นั้นแม้ว่าจะมีผู้เสนอแนวคิดไว้มากมาย แต่ Henri Fayol เป็นผู้กล่าวว่าในองค์ประกอบของการจัดการ สี่ในห้ากิจกรรมล้วนเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งสิ้น...” (Conrad and Poole , 1998) ทั้งนี้แม้ว่าปัจจุบันแนวคิดของการบริหารจัดการจะเปลี่ยนมาเป็นการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ (Modern Management) แต่การสื่อสารก็ยังคงมีความสำคัญอยู่เช่นเดิม เห็นได้จากแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่ยังคงใช้การสื่อสารในรูปแบบต่างๆในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากรในองค์การ ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง, การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น, การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องใช้การสื่อสารเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทั้งสิ้น การที่องค์การหนึ่งต้องการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การจึงต้องวางแผนดำเนินการวิจัยเพื่อค้นหาวัฒนธรรมองค์การก่อนอันดับแรก แล้วจึงค้นหาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้ $PNI_{modified}$ กระบวนการดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้การวิจัยในหลายลักษณะวิธี (Method) เพื่อนำแนวคิดที่มีความเป็นนามธรรม (Abstract) ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม (Concrete) ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยในระยะที่ 3 เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นโดยผู้บริหารประเมินตัวเอง ทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่รอบด้าน ควรใช้เทคนิคประเมิน 360 องศา มาใช้ในการประเมินผู้บริหารด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยช่วงแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาวัฒนธรรมองค์การฯ จากนั้นจึงเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นหาความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การฯ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงอาจทำการ

วิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นจึงอาจจะสามารถศึกษาต่อยอดในเรื่องการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2

3. นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาวิจัยในเชิงพยากรณ์ในด้านปัจจัยที่ส่งผลถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การฯ โดยกำหนดให้มีตัวแปรที่สามารถวัดได้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์การฯ

กิตติกรรมประกาศ

ขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ดร. ปิยะวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์ ประธานกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ดร. ฐิติวรรณ สินธุ์นอก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร. บำรุง สาริบุตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และดร. อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกูล กรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้

บรรณานุกรม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

นพดล ร่มโพธิ์. (2557). **การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ถนัด แก้วเจริญไพศาล. (2543). “มิติใหม่ในการพัฒนาองค์การทศวรรษหน้า”. **วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน**. ฉบับที่ 9 (พฤษภาคม-สิงหาคม). หน้า 67-86.

แผนการนำองค์การเพื่อสร้างความยั่งยืน,บริษัทสมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), 2557

สุวิมล ว่องวาณิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**.พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Cameron, S. K. and Quinn, E. R. (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework**. New York: Addison-Wesley.

Conrad, Charles and Poole, M. Scott. (1998) **Strategic Organizational Communication,** Harcourt Brace, U.K.: Collage Publishers.

Denison, R. D. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. Canada: John Wiley & Sons.

Ivancevich, M. J., et. al. (2011). **Organizational Behavior and Management.** (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011). **Principles of Organizational Behavior**. (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning