

วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงาน

ของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

Organizational Culture and Leadership Influencing the Effectiveness of the company's operation at MMP International Limited Company

นพรัตน์ สืบตระกูล¹ นัทธทัย อีออนอก² นฤมล สุนสวัสดิ์³ และฉัตรธาร ลิ้มอุบลรัตน์⁴

Nopparat Suebrakul¹, Nuthatai Ounok², Narumol Soonsawad³ and Chattharn Limoubratum⁴

Received : October 18, 2021 Revised : February 17, 2022 Accepted : February 22, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (2) ศึกษาภาวะผู้นำของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (3) ศึกษาประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และ (4) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นนี้มีจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลทดสอบค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์แจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติเชิงอนุมานโดยวิธีการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลการศึกษา พบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรภาพรวม พนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมเน้นทีมงาน รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท และลำดับสุดท้าย คือ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ตามลำดับ (2) ภาวะผู้นำองค์การภาพรวม พนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน และลำดับสุดท้าย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (3) ประสิทธิผลการทำงานของบริษัทฯ ภาพรวม พนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยน และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความพึงพอใจ ตามลำดับ และ (4) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่า Chi-square = 44.286, Degrees of Freedom = 41, P = 0.335, CMIN/DF = 1.080, GFI = 0.975, AGFI = 0.960, NFI = 0.981, TLI = 0.998, CFI = 0.999, PCLOSE = 0.984, RMSEA = 0.016 ดังนั้น ภาวะผู้นำ (0.90) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร (0.89)

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ประสิทธิผลการทำงาน

* นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

* Master Student, Master of Business Administration, Faculty of Business Administration, Thonburi University

² อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

² Lecturer, Faculty of Business Administration, Thonburi University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

³ Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Thonburi University

⁴ นักวิชาการอิสระ

⁴ Independent scholar

* Corresponding author E-mail : khim.nopparat@gmail.com

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the organizational culture of MMP INTERNATIONAL Co., Ltd. (2) to study the leadership of MMP INTERNATIONAL Co., Ltd. (3) to study the effectiveness of the company's operations, and (4) to study the organizational culture and leadership that influenced on the company's operations at MMP INTERNATIONAL Co., Ltd. The sample was consisted of 300 samples. An instrument used in the study was a questionnaire, with a reliability of 0.97. The statistics used in this research were frequency, percentage, mean and standard deviation. Structural Equation Modeling (SEM) with a statistical significance level of 0.001 was employed for data analysis.

The results revealed that (1) the overall organizational culture showed that the company's employees agreed at the highest level. When considering from each aspect, it found that the first opinion was work-oriented culture, followed by emphasized culture and the last one was the cultural aspect that emphasized on individual independent roles, respectively. (2) the overall leadership of MMP INTERNATIONAL Co., Ltd. showed that the company's employees agreed at a high level. When considering each aspect, it found that the first opinion was task-oriented behavior followed by relationship-oriented behavior and the last one was participative leadership, respectively. (3) the overall effectiveness of the company's operations showed that the company's employees agreed at the highest level. When considering each aspect, it found that the first opinion was efficiency, followed by change, and the last one was satisfaction, respectively. And (4) the organizational culture and the leadership had a positive influence on the effectiveness of company's operations at MMP INTERNATIONAL Co., Ltd. with a statistical significance level of 0.001 by Chi-square = 44.286, Degrees of Freedom = 41, P = 0.335, CMIN/DF = 1.080, GFI = 0.975, AGFI = 0.960, NFI = 0.981, TLI = 0.998, CFI = 0.999, PCLOSE = 0.984, RMSEA = 0.016. Therefore, leadership (0.90) influenced on the effectiveness more than the organizational culture (0.89).

Keywords : Organizational Culture, Leadership, Effectiveness of the company's operations

1. บทนำ

การทำงานของพนักงานเป็นเทคนิคสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของงาน เนื่องจากการทำงานมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้นหลายประการ เช่น บริษัทสามารถลดต้นทุนการผลิตลง ซึ่งการนำเสนอกระบวนการทำงานใหม่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของกลุ่มได้อย่างอิสระ ทำให้เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ประสิทธิผลในการทำงานยังเป็นผลมาจากการประสานงานที่ดี พร้อมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งการทำงานของพนักงานจะเป็นเทคนิคสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของงาน และมุ่งเน้นความพึงพอใจร่วมกันของผู้ร่วมงานอีกด้วย การมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีปัจจัยที่ช่วยสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีความสามารถในการจูงใจ หรือการมีคุณสมบัติที่ดี และเหมาะสม จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร สามารถลดปัญหาความขัดแย้ง และส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (นิธิพร ลิ้มประเสริฐ, 2559)

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูล หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งวัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบ และเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่ต้องคร่อมปัญหาที่เกี่ยวกับงาน หรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยังคิดพฤติกรรมเช่นนี้ ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม และสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ และขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ เช่น ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการดำเนินในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นส่วนที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อันเป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่บุคคลภายในองค์กรยึดถือ และสืบทอดต่อกันเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติโดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ จนกลายเป็นระเบียบแบบแผนขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละองค์กร ดังนั้น หากพนักงานมีพฤติกรรม และทัศนคติที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะส่งเสริมให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตรงตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิธิพร ลิ้มประเสริฐ, 2559) หน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการศึกษาในครั้งนี้ คือพนักงานขององค์กร และการศึกษาในครั้งนี้ดำเนินการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) กับพนักงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เพื่อศึกษาการมุ่งเน้นพัฒนาองค์กร และทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกันโดยกำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อผลงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้วย จะสามารถสร้างความสำเร็จในงานได้อย่างแท้จริง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรตามนโยบาย และเป้าหมายการทำงานของ บริษัท จะเน้นในเรื่องของประสิทธิผลการทำงานเป็นหลักเพื่อให้มีความเข้าใจ และเป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม ดังนั้น การพิจารณาไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยผู้บริหาร และพนักงานองค์กรจึงมีความจำเป็นเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหาร และพนักงานองค์กรต้องยอมรับกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรที่มีการกำหนดขึ้นมาใหม่ เพื่อเป็นแนวทางการทำงานของผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ถึงความแตกต่างของการทำงานแบบเดิม และแบบใหม่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความมุ่งมั่น ความเอาใจใส่ในงาน การวางแผน การกำหนดนโยบาย การกำหนดเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการทำงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นประเด็นของการศึกษาในครั้งนี้ โดยเน้นผลลัพธ์ในเรื่องประสิทธิผลการทำงานภายในองค์กรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ จากความสำคัญและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงแนวทางการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานมีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลอันจะส่งผลให้บริษัทมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง และแข่งขันได้อย่างเต็มประสิทธิผลจนสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต และเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไปในบริษัทฯ

1.1 วัตถุประสงค์

- 1.1.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- 1.1.2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- 1.1.3 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- 1.1.4 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

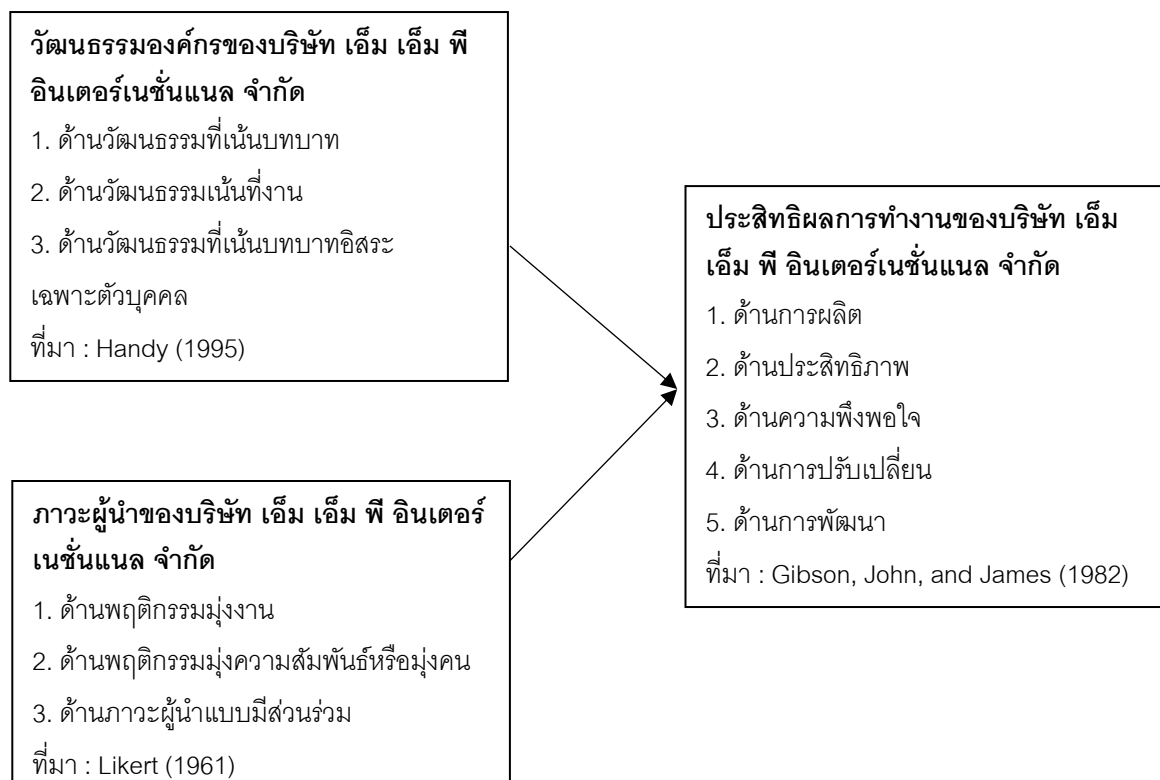
1.2 สมมติฐานการวิจัย

- 1.2.1 สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- 1.2.2 สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด

1.3 กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Handy (1995) ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ ส่วนภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Likert (1961) และตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ตามแนวคิดของ Gibson, John, และ James (1982) ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิด



2. แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

Handy (1995) กล่าวว่า ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) เป็นรูปแบบวัฒนธรรมซึ่งเกิดจากวิถีชีวิต และพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มักใช้การประชุมในการทำงานร่วมกันการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

2.1.2 วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกัน เป็นทีมสนับสนุน และส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนา และใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาที่เริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ร่วมกันทำเป็นทีมจะถูกจัดตั้งเป็นโครงการ

2.1.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) บุคลากรในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะสามารถกำหนดแบบแผนการทำงาน และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น และมีผลต่อประสิทธิภาพ และชื่อเสียงขององค์กร

2.1.4 วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กร หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความสามารถนำพาองค์กร ให้ผ่านพ้นปัญหาอุปสรรค และพายุเศรษฐกิจที่กำลังถาโถมอย่างหนักหน่วงในยุคปัจจุบันได้อย่างตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่คอยให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับ และนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล

โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวแปรทางด้านวัฒนธรรมองค์กรมาเพียง 3 ด้านเท่านั้น ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นทีมงาน และวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ส่วนวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาเนื่องจากรายละเอียดของข้อมูลด้านนี้มีหลายส่วนที่ข้อมูลซ้ำซ้อนกับตัวแปรภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Likert (1961) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาถึงความแตกต่างของพฤติกรรมระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ หนึ่งในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึง คือ การศึกษาภาวะผู้นำที่สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยใช้เครื่องมือประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย แรงจูงใจ การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพลการควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย ซึ่งผลงานของกลุ่มจะให้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาพน้อย

การเปรียบเทียบระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพนั้นมีผลจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ทำให้สามารถแยกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีแนวทางในการทำงานโดยมีความแตกต่างจากผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องใช้เวลา และความพยายามในปฏิบัติงานอย่างมาก แต่ผู้นำจะมุ่งความสำคัญไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ได้แก่ การวางแผน การจัดตารางการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ

ของผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ตั้งแต่การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และสามารถเป็นไปได้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร คอยห่วงใย และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟัง และเข้าใจปัญหา รวมถึงพร้อมให้ความช่วยเหลือ นอกจากนั้นแล้วยังคอยสนับสนุน ผลักดัน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งในการปฏิบัติงาน หรือการนิเทศงานจะทำโดยคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ทั้งยังเปิดโอกาสให้ได้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ ไม่เข้าไปควบคุมเข้มงวดแต่คอยถามเมื่อมีปัญหา ซึ่งผู้นำจะตั้งเป้าหมายและคอยให้คำแนะนำ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) จะเป็นผู้นำที่มักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการตัดสินใจ พิจารณา หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะใช้วิธีการนิเทศ หรือติดตามงานเป็นกลุ่มแทนที่จะเป็นการนิเทศเดี่ยว เนื่องจากกรนิเทศกลุ่มจะทำให้การแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปได้อย่างราบรื่น และเป็นกันเอง อันเป็นการเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือ เพิ่มความเป็นส่วนหนึ่งของงาน และเป็นการลดความขัดแย้ง ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้สนับสนุนให้มีการร่วมมือกัน เป็นผู้อภิปรายผล กำหนดขอบเขต และทิศทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตามผู้นำก็ยังเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในผลลัพธ์ทั้งหมดเช่นเดิม แม้จะใช้การนิเทศงานเป็นกลุ่ม ผลจากการศึกษาการใช้กลุ่มในการนิเทศงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ และใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงาน

Gibson, John, and James (1982) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การกระทำ หรือความพยายามใด ๆ ที่มุ่งหมายว่าจะได้รับผลบางอย่างที่เกิดขึ้นจากการกระทำ หรือการกระทำ ซึ่งผลนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงต่ำเพียงใดขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าตรงครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือไม่ พิจารณา 2 ระดับ คือ

2.3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จให้เกิดผลโดยตรง และครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผลที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ ความถูกต้อง และสามารถนำผลนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

(1) การผลิต (Production) การสร้างทรัพย์สินและบริการต่าง ๆ เพื่อบำบัดความต้องการของมนุษย์ การผลิตสิ่งของและบริการทุกอย่างจะต้องเป็นการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจขึ้นใหม่ การผลิต หรือการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจขึ้นใหม่ อาจจัดอยู่ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งขององค์กรสามารถดำเนินผลผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์กร โดยกระบวนการผลิตมี 3 ประการ ดังนี้ ปัจจัยการนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิต

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์กรที่สามารถจัดการอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากรที่ใช้ กับผลผลิตมีความเหมาะสมใช้อย่างคุ้มค่าเป็นเครื่องของการใช้ปัจจัย และกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์กรสามารถดำเนินงานที่นำมาซึ่งความสำเร็จตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกภายในองค์กร หากมองในภาพรวมองค์กรก็เปรียบเสมือนเป็นคนคนหนึ่งซึ่งสภาพรวมของทั้งหมดที่ชัดเจน

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) ขององค์กรมีกลไกในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายใน และภายนอกองค์กรนอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์กรแล้วยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการมองหาแนวทางใหม่ ๆ

(5) การพัฒนา (Development) ขององค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.4 การทบทวนวรรณกรรม

เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรุษ (2557) ทำการศึกษาเรื่องลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งส่งผลต่อผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเขตสาทร กรุงเทพมหานคร และวัฒนธรรมองค์กรในด้านการริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเขตสาทร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ต่อจากนั้น จิราภรณ์ ขุนรัง (2559) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยด้านลักษณะงาน ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับมาก และส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในทางตรงกันข้าม ด้านความสำคัญของลักษณะงานไม่มีผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน และอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังมีนิพร ลิ้มประเสริฐ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร อยู่ในระดับมากและส่งผลต่อประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวมทั้งมนตรี ประชากรัญญกิจ (2559) ทำการศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมของบริษัท บางกอกโคมิตัสเซลส์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็น เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารองค์กร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การทำงานเป็นทีมบริษัท บางกอกโคมิตัสเซลส์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้านมนุษยสัมพันธ์ของภาวะ ผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของบริษัท บางกอกโคมิตัสเซลส์ จำกัด ส่วนของณัฐรัตน์ สุขไย (2562) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคล การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุงาน ปัจจัยด้านการยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรม องค์กรมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 532 คน (ฝ่ายบุคคลบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ณ วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2564)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 จากสูตรแทนค่าได้ 228.32 หรือประมาณ 229 ตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและแม่นยำ จึงเก็บตัวอย่างเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 35 ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งสิ้น 300 คน ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสะดวก

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลภาวะผู้นำ และข้อมูลประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งในการทำวิจัยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ตามรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ด้านวัฒนธรรมเน้นทีมงาน และด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านการปรับเปลี่ยน และด้านการพัฒนา

โดยในส่วนที่ 2, 3 และ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และประสิทธิผลการดำเนินงาน เป็นคำถามมาตราส่วนแบบ Likert Scale) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ ดังนี้ คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย และคะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Opened Ended Question) เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Validity) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's alpha) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

3.4 วิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ด้านวัฒนธรรมเน้นทีมงาน และด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิต ด้านประสิทธิภาพ ด้านความพึงพอใจ ด้านการปรับเปลี่ยน และด้านการพัฒนา

โดยในส่วนที่ 2, 3 และ 4 ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาระดับค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปร แบ่งระดับคะแนนออกเป็น 5 ระดับ (ภักธีรวิภา ผลงาม, 2559 : 190) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

3.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การทดสอบสมมติฐานวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด โดยวิธีการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

4. ผลการวิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 57.33 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 47.67 ระดับการศึกษาสูงสุด คือปริญญาตรี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 39.67 ประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.33

4.2 วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมเน้นทีมงาน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.47) ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.49) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ภาพรวม)

ลำดับ	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านวัฒนธรรมเน้นที่งาน	4.38	0.47	มากที่สุด
2	ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท	4.34	0.49	มากที่สุด
3	ด้านวัฒนธรรมเน้นที่บทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล	4.33	0.48	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		4.35	0.42	มากที่สุด

4.3 ภาวะผู้นำของของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.65) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริษัท เอ็มเอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ภาพรวม)

ลำดับ	ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน	4.18	0.50	มาก
2	ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน	4.15	0.65	มาก
3	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.90	0.67	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.07	0.57	มาก

4.4 ประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นลำดับแรก คือ ด้านประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.44) ด้านการผลิต ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.43) ด้านการพัฒนา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.45) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ภาพรวม)

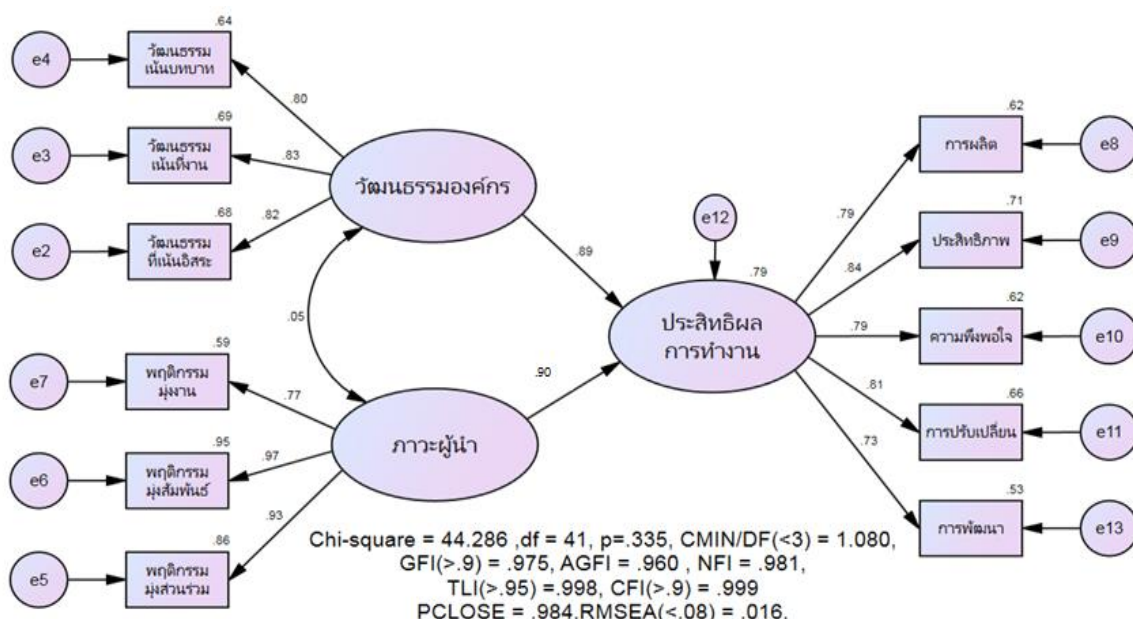
ลำดับ	ประสิทธิภาพการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านประสิทธิภาพ	4.45	0.45	มากที่สุด
2	ด้านการปรับเปลี่ยน	4.43	0.44	มากที่สุด
3	ด้านการผลิต	4.41	0.43	มากที่สุด
4	ด้านการพัฒนา	4.40	0.45	มากที่สุด
5	ด้านความพึงพอใจ	4.31	0.49	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม		4.40	0.38	มากที่สุด

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน คือ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการทดสอบสมมติฐานโดยโมเดลสมการโครงสร้าง จากภาพที่ 2 แสดงผลโมเดลสมการโครงสร้างจากข้อมูลผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรทุกตัวในโมเดลสมการโครงสร้างที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) โดยมีค่า Goodness of fit ที่เหมาะสมเนื่องจาก Chi-square = 44.286, Degrees of Freedom = 41, $P = 0.335$, CMIN/DF = 1.080, GFI = 0.975, AGFI = 0.960, NFI = 0.981, TLI = 0.998, CFI = 0.999, PCLOSE = 0.984, RMSEA = 0.016 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างที่ 1 เหมาะสมที่จะใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) และตัวแปรด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระ เฉพาะตัวบุคคล ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ปัจจัยภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.77 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ตัวแปรด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) และตัวแปรด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) และปัจจัยประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการผลิต ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ตัวแปรด้านประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ตัวแปรด้านความพึงพอใจ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) ตัวแปรด้านการปรับเปลี่ยน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.81 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$) และตัวแปรด้านการพัฒนา ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$)

จากตาราง 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ผ่านโมเดลสมการโครงสร้าง โดยผลการวิเคราะห์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของ บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.89 และ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.001$)

ภาพประกอบ 2 โมเดลสมการโครงสร้างที่ 1



ตาราง 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Exogenous Latent Construct	Endogenous Latent Construct	Total effect (ผลกระทบ) (sig)	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	วัฒนธรรมองค์กร	ประสิทธิผลการทำงาน	0.89** (0.001)	ยอมรับ
H2	ภาวะผู้นำ	ประสิทธิผลการทำงาน	0.90** (0.001)	ยอมรับ

** P<0.001

จากตาราง 4 ผลการทดสอบวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

(2) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001

5. อภิปรายผล สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ได้แบ่งการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.1.1 ผลการศึกษาวรรณกรรมองค์กรของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด พบว่า ภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ ลิ้มประเสริฐ (2559) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ให้ความสำคัญกับพนักงานด้านการมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน การพัฒนา ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มีระบบการทำงานที่เอื้อต่อการนำความรู้ และความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานออกมาปรับใช้ในการทำงาน และมีกลุ่มผู้นำ กลุ่มหัวหน้างาน หรือหัวหน้าแผนกที่จะนำนโยบาย แนวทาง และแผนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.1.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด พบว่า ภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ ลิ้มประเสริฐ (2559) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

5.1.3 ผลการศึกษาประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด พบว่า ภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรุษ (2557) ทำการศึกษาเรื่องลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ

พนักงานระดับปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะดำเนินงานปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าแผนกสำเร็จทันเวลา สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีคุณภาพ และตระหนักถึงการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการทำงาน

5.1.4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ด้านวัฒนธรรมเน้นทีมงาน และด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะบุคคล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ ขุนรัง (2559) การศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของมนตรี ประชากรัญญกิจ (2559) ทำการศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของบริษัท บางกอกโคมิตีเซลล์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมบริษัท บางกอกโคมิตีเซลล์ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐรัตน์ สุขไย (2562) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคล การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิผลการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1.5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมมุ่งงาน ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิธิพร ลิ้มประเสริฐ (2559) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบันผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการให้การดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในตลาด ดังนั้น สิ่ง que ผู้บริหารต้องคำนึงถึง นอกเหนือจากกลยุทธ์ในการดำเนินการ คือ บุคลากรภายในองค์กร ที่เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายให้ประสบผลสำเร็จได้ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในบุคลากรของตนเอง และสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ให้องค์กรดีขึ้น และจะเป็นผลที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่ทั้งผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในทุก ๆ ฝ่ายขององค์กรจะต้องตระหนักถึง ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นทีมงาน วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล และวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และสามารถแข่งขันได้

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาโดยวิเคราะห์ถึงตัวแปรอื่นที่นอกเหนือจากงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน เช่น ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน หรือด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นต้น
2. ควรที่จะศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผล และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาศักยภาพของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันภายในองค์กร
3. ควรมีการศึกษาการใช้สถิติอื่น ๆ มาประกอบการวิจัย เช่น การเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลที่ครอบคลุม และนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายแนวทางมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุญ. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิราภรณ์ ชุนรัง. (2559). การศึกษาปัจจัยลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตอำเภอพระสมุทรเจดีย์. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐรัตน์ สุขไย. (2562). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การยอมรับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดกลุ่มเครือข่ายภาคกลาง. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นิธิพร ลิมประเสริฐ. (2559). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (2564). ข้อมูลจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. วันที่ 1 มีนาคม 2564. ฝ่ายบุคคล บริษัท เอ็ม เอ็ม พี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- ภัทริรา ผลงาม (2559). ระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์. ศูนย์วิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- มนตรี ประชากรัญญกิจ. (2559). การติดต่อสื่อสารองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของบริษัท บางกอกโคมิตูเซลส์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุวิมล ตีรภานนท์. (2550). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York : Harper Collins Publishers.
- Gibson, J. H., John, M. I., & James H.D. (1982). *Organizations: Behavior structure and Processes*. (4th ed.), Austin, TX : Business Publications.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The changing work of organizations*. Oxford : Oxford University.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York : McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis*. New York : Harper and Row.