

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ศิษณุพงศ์ ทองพวง*, ปภากร สุวรรณธาดา**, ไพศาล จันทรงชี***, สรพงษ์ ศรีบุญไทย***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยพรรณนาเชิงพหุภาคี กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัยแสดงด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.974 และ 0.966 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (3) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพันธกิจ และ (4) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และมีค่าวัดระดับความกลมกลืน คือ $df = 1, \chi^2/df (CMIN/DF) = 1.34, P\text{-value} = 0.25, RMSEA = 0.03, GFI = 0.99, AGFI = 0.98$ แสดงว่า การวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เชิงยืนยันลำดับที่สอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ความสัมพันธ์เชิงทำนายระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ สามารถร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.760 และค่าอำนาจการทำนายได้ร้อยละ 75.00

ดังนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ และกำหนดตัวบ่งชี้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกันกับทิศทางขององค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร, ผลการดำเนินงาน, การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

** อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

*** อาจารย์ประจำ สำนักศึกษาทั่วไป คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

Corresponding author, email: thongpuang_n@hotmail.com Tel. 083-0652699

Received : September 2, 2022; Revised : October 19, 2022; Accepted : October 20, 2022

Organizational Culture Model of Organizational Performance of Electricity Generating Authority of Thailand

Chisanupong Thongpuang*, Pabthagorn Suvarnadhada**, Phaisarn Jantarungsri** Sorapong Sriboonthai***

Abstract

The objectives of this study were to analyze the Model of Performance Management System of Electricity Generating Authority of Thailand. Research methodology was descriptive predictive research. Three hundred and sixty-four samples from any level of staff in Electricity Generating Authority of Thailand. Questionnaire is used as a research instrument for data collection. Five Likert scale was applied for responses. Reliability of Organizational Culture, and Organizational Performance of Electricity Generating Authority of Thailand questionnaires were showed with *Cronbach's* alpha coefficient (α) = 0.974 and 0.966 respectively. The statistical data analysis was frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and Stepwise multiple regression. The results of this research were as follows: 1) Organizational Culture Model of Electricity Generating Authority of Thailand consisted of: (1) Bureaucratic Culture, (2) Clan Culture, (3) Mission Culture and (4) Adaptability Culture and the results of concordance test showed that $df = 1$, χ^2/df (CMIN/DF) = 1.34, P-value = 0.25, RMSEA = 0.03, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, indicated that the component of Organizational Culture Model of Electricity Generating Authority of Thailand was consistent with empirical data significantly. and 2) The Predictive Relationship between Organizational Culture Model of Organizational Performance of Electricity Generating Authority of Thailand by using Stepwise multiple regression analysis which yield results at level of statistical significance .05, they were: organizational development, learners and other stakeholders focus, operating system focus, and leadership. The multiple correlation coefficient (R) was 0.760, and the predictive power was at 75.00.

The researcher proposed that the Electricity Generating Authority of Thailand to pay more attention to the components of Adaptability Culture, Clan Culture, and Mission Culture and to determine factors for the implementation to take into creating an organizational culture that is consistent with the direction of the organization for efficient performance of the Electricity Generating Authority of Thailand.

Keywords : Organizational culture, Organizational performance, Electricity generating authority of Thailand

* Assistant Professor, Public and private Organizational Management Program, Christian University of Thailand

** Instructor, Public and private Organizational Management Program, Christian University of Thailand

*** Instructor, General Education office, Christian University of Thailand

Corresponding author, email: thongpuang_n@hotmail.com Tel. 083-0652699

Received : September 2, 2022; **Revised** : October 19, 2022; **Accepted** : October 20, 2022

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จะต้องมีการติดตามจากหน่วยงานของรัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ภายใต้กระทรวงการคลังเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติของรัฐบาลวิสาหกิจ สคร. ใช้ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State enterprise assessment model: SEAM) ที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิม โดยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล จึงสามารถกล่าวได้ว่าระบบ SEAM เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐในการยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากลอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ ที่สำคัญของระบบ SEAM อยู่ที่บริบทของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหมายถึงวิธีการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจสภาพแวดล้อม

ด้วยพนักงานทั้งหมดสองหมื่นกว่าคนนั้น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จึงเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่จะต้องมีการบริหารและเครื่องมือให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะกระบวนการในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการขับเคลื่อนภายในองค์กร ถือว่าเป็นสังคมย่อยที่ย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแผนสำหรับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร โดยที่สมาชิกในสังคมไม่รู้ตัว เป็นแบบแผนหรือวิถีทางในการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์อัตลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และสามารถแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันโดยการกระจายออกไปได้ ในหมู่สมาชิกในสังคม เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวขององค์กรให้มีความกลมเกลียวไม่แตกสลายไป วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติ แนวคิด พฤติกรรมในการทำงาน เป็นแบบแผนที่เป็นเอกภาพและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร เป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กรและเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

การบริหารองค์กรในปัจจุบันมีเครื่องมือบริหารต่าง ๆ ที่มีประโยชน์อยู่มากมายที่องค์กรสามารถนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กร จึงเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์หากผู้บริหารได้ทราบถึงเครื่องมือการบริหารเหล่านั้น นอกจากนั้นต้องยอมรับว่าในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรแบบเดิมอาจจะไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน (ซิเชนพงศ์ ทองพวง ไพศาล จันทรังษี ปภากร สุวรรณธาดา เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ และภราดี พิริยะพงษ์รัตน์, 2565) โดยในการบริหารจัดการองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Gibson, 2000) วัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจหลักของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์กรและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติตนของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร (Arroba & Kim, 1992) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร เป็นวิถีทางที่จะนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกันเสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์กร (ชยาธิศ กัญหา, 2550) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร และพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่ต้องแข็งแกร่ง คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่คนใน

องค์กรมีส่วนร่วมมือกัน และคนส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อนำผลที่ได้รับจากผลการวิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการพัฒนาองค์กรด้านการกำหนดรูปแบบในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และเพื่อให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการเพื่อรับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการผลการดำเนินงานได้นำไปศึกษาต่อเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
4. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมุติฐานที่ 2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมมุติฐานที่ 3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 2 ตัวแปร คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของดาร์ฟ (Daft, 2008) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) (2) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission culture) (3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) และ (4) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) และ 2) ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (Organization performance) ผู้วิจัยใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564) ที่ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงาน

รัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย ไว้ 8 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate governance & Leadership) (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) (3) การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk management & Internal control) (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and customer management) (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology) (6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge management and innovation management) และ (8) การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรทุกระดับของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 4,065 คน (การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, 2564) ส่วนกลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 364 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อการวิจัยโดยการศึกษาวិเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ แล้วสรุปเป็นข้อมูลเพื่อนำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำข้อมูลที่ได้ออกมาทดสอบความถูกต้องวิเคราะห้ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห้ข้อมูล เพื่อสร้างเป็นรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสม จำนวนทั้งหมด 50 ข้อ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) คำตอบแบ่งออกเป็น 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด (5) ไปถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด (1)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การหาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC) เท่ากับ 0.67 – 1.00 และค่า CVI เท่ากับ 1.00 และ 0.89 ตามลำดับ วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.974, และ 0.966 ตามลำดับ และผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไปทั้งหมด 364 ฉบับ แบบสอบถามที่ส่งกลับคืน ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถาม ได้จำนวน 364 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยคริสเตียนและได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว ตามเอกสารรับรองเลขที่ บ. 09/2564 ลงวันที่ 12 มกราคม พ.ศ.2565 ทั้งนี้ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็น และประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และดำเนินการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์เอกสาร (Document analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลของเอกสารที่ศึกษามาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

deviation) 3) วิเคราะห์การสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) จากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้แบบสอบถามของอิตีพันธ์ จินประชา (2557) และแนวคิดทฤษฎีของดาร์ฟ (Daft, 2008) ส่วนแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นแบบสอบถามที่ปรับปรุงจากแนวคิด/ทฤษฎีการประเมินประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) 4) วิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (กริช แรงสูงเนิน, 2554) 5) วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) (กริช แรงสูงเนิน, 2554) และ 6) การวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (OC) พบว่า รูปแบบปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ เท่ากับ 1.34 หรือค่า χ^2/df เท่ากับ 1.34 องศาแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 1 และมีค่า P-value เท่ากับ 0.25 ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.98 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.03 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ
Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	1.34
Degree of freedom (df)	ใกล้เคียงกับค่าไคสแควร์	1
Probability level	มากกว่า 0.05	0.25
χ^2 / df (CMIN/ DF)	น้อยกว่า 3	1.34
Goodness of fit index (GFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.99
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.98
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.06	0.03

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของรูปแบบปัจจัยผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (OP) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Chi-square เท่ากับ 6.10 หรือค่า χ^2 / df เท่ากับ 0.87 องศาแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 7 และมีค่า P-value เท่ากับ 0.53 ค่า GFI เท่ากับ 0.99 ค่า AGFI เท่ากับ 0.97 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ
Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	6.10
Degree of freedom (df)	ใกล้เคียงกับค่าไคสแควร์	7
Probability level	มากกว่า 0.05	0.53
χ^2 / df (CMIN/ DF)	น้อยกว่า 3	0.87
Goodness of fit index (GFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.99
Adjusted goodness of fit index (AGFI)	ไม่น้อยกว่า 0.90	0.97
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.06	0.00

3) ผลการวิเคราะห์การประเมินความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าของไคสแควร์ที่มีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า P-value ของ χ^2 มีค่ามากกว่า 0.05 เมื่อกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล มีค่าน้อยกว่า 3 ได้แก่ ดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of fit: GFI), Adjust GFI (AGFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximate: RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root mean squared residual: RMR) มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือยอมรับสมมติฐานที่ 1 แสดงว่า โมเดลในภาพรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสถิติของความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงของวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ยอมรับได้	ค่าสถิติ	ความสอดคล้อง
p-value ของ χ^2	มากกว่า 0.05	0.12	สอดคล้อง
CMIN/DF	น้อยกว่า 3.00	2.89	สอดคล้อง
GFI	มากกว่า 90.0	0.96	สอดคล้อง
AGFI	มากกว่า 90.0	0.90	สอดคล้อง
RMSEA	น้อยกว่า 05.0	0.00	สอดคล้อง
RMR	น้อยกว่า 05.0	0.03	สอดคล้อง
CFI	มากกว่า .90	0.99	สอดคล้อง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.61 – 0.75 โดยมีรายละเอียด คือ 1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.70 2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.67 3) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.61 และ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.64 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตัวแปร	OP	Adapt	Involve	Bureaucratic	Mission
OP	1.00				
Adapt	0.70*	1.00			
Involve	0.67*	0.75*	1.00		
Bureaucratic	0.61*	0.65*	0.74*	1.00	
Mission	0.64*	0.63*	0.66*	0.69*	1.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอน เพื่อหารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ สามารถร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจถูกเลือกเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในการทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย เท่ากับ 0.76 นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ ร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ร้อยละ 75.00 และจากการพิจารณาค่า Tolerance และค่า VIF ของตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อย และค่า VIF มีค่ามาก แสดงว่าไม่มีปัญหาเกี่ยวกับ Multicollinearity รวมทั้ง เมื่อพิจารณาความเป็นอิสระกันของความคลาดเคลื่อนโดยใช้ค่าสถิติ Durbin-Watson พบว่า ค่าสถิติ Durbin-Watson = 1.70 มีค่าอยู่ระหว่าง 1.500 – 2.000 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน ซึ่งมีค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูป

คะแนนด้านวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (0.39) มากที่สุด รองลงมาวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (0.27) และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (0.24) ตามลำดับ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

รูปแบบ	B	Beta	t	P
วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว	0.39	0.37	6.95*	0.00
วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม	0.27	0.26	5.34*	0.00
วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ	0.24	0.22	3.89*	0.00
Constant(β_0) = 0.35 R = 0.76 R square = 0.75 Adjusted R square = 0.57 F = 161.18*				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การอภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.1 ปัจจัยองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร จากข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ และมีตัวแปรปัจจัยที่สำคัญของแต่ละองค์ประกอบ รวมทั้งหมด 13 ตัวแปร ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีตัวแปรปัจจัย 3 ตัวแปร 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม มีตัวแปรปัจจัย 4 ตัวแปร 3) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพันธกิจ มีตัวแปรปัจจัย 4 ตัวแปร และ 4) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีตัวแปรปัจจัย 2 ตัวแปร และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis: EFA) โดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal component method) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-order factor analysis) พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม 3) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพันธกิจ และ 4) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว และมีตัวแปรปัจจัยที่สำคัญของแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 13 ตัวแปร ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ได้ 4 องค์ประกอบและตัวแปรปัจจัยของแต่ละองค์ประกอบจำนวน 13 ตัวแปร ได้สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจด้านกิจการพลังงานภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน กระทรวงการคลัง ซึ่งตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศรวมจำนวนทั้งสิ้น 50 แห่ง ซึ่งถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร การกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงมุ่งเน้นให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติตามนโยบายทรัพยากรบุคคลอย่างเคร่งครัด จนเกิดเป็นวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ สอดคล้องกับ Zain, Ishak & Ghani (2009) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรม

องค์กรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาจากบริษัทที่ขึ้นบัญชีไว้ของมาเลเซีย จำนวน 190 บริษัท ในมิติด้านต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร รางวัลและความตระหนัก การอบรมและการพัฒนาความผูกพันของลูกจ้างคนงานที่มีต่อองค์กรพบว่า มิติต่าง ๆ ทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้เลือกไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจลูกจ้างคนงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร จากข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของมิติต่าง ๆ เหล่านี้ ในการทำให้เกิดความชอบในสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ลูกจ้าง คนงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างแน่นแฟ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับอัมพล ชูสนุก (2552) ที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผลองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ($\beta = 0.65, p < 0.01$)

1.2 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) พบว่า ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ด้านการจัดการความรู้ และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวม 37 ปัจจัย ซึ่งสอดคล้องตามประกาศคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 ข้อบังคับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ และเกณฑ์การประเมินผลด้านการตรวจสอบภายในของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นกระบวนการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จึงดำเนินการอย่างเป็นระบบ ภายใต้กรอบการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบชุดต่าง ๆ ที่มีความเป็นอิสระ และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามระเบียบ ข้อบังคับของการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการ สมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2564 โดยหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2564 การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate governance & Leadership: CG & Leadership) 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning: SP) 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk management & Internal control: RM & IC) 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer: SCM) 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology: DT) 6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management : HCM) 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge management & Innovation management: KM & INNO) และ 8) การตรวจสอบภายใน (Internal audit: IA) ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า “ทำอย่างทั่วถึง สม่าเสมอ” และ “มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้ ทำอย่างทั่วถึง สม่าเสมอ การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความ

มั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณาตามนโยบาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎระเบียบ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2564)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้แก่ 1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ และ 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แก่ จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 สามารถอภิปรายผล ดังนี้

จากการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรมาเป็นเวลานานแล้ว นับตั้งแต่ 360 ปี ก่อนคริสตกาล Aristotle (Shafritz, Ott & Jang, 2005) กล่าวไว้ในงานเขียนชื่อ The politics ว่า สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural environment) มีผลต่ออำนาจและหน้าที่การบริหาร (Executive powers and functions) ทำให้รัฐ (States) หรือองค์กร (Organizations) มีความแตกต่างกัน ดังที่ Smircich (1983) และ W.G.Ouchi (1980) (อ้างถึงใน Denison Daniel R., 1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของณฤมล ชุนถนอม (2551) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิภาพองค์กร : ศึกษากรณีสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพรานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพรานโดยรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรของสำนักงานเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอสามพรานพบว่า มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมากและประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่ และสำนักงานเทศบาลตำบลสามพราน อยู่ในช่วงระดับเดียวกัน ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า หาก “วัฒนธรรมองค์กร” มีประสิทธิภาพสูงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพองค์กรสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการทำงาน ในองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมาจากรากฐาน คือ “ค่านิยม” และ “ความเชื่อ” ของบุคลากรในองค์กร ที่สอดคล้องอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน คือการมี ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

3. การวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงทำนายของวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) พบว่า วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ สามารถร่วมกันทำนายผลการ

ดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้น วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจถูกเลือกเข้าสมการการทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย นั่นคือ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย ร้อยละ 76.00 ซึ่งการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยสูงสุดจะถูกเลือกเข้าสมการทำนายเป็นอันดับแรก คือ วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว องค์ประกอบถัดไปที่มีความสัมพันธ์แบบแยกส่วนกับประสิทธิผลของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยกันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จะถูกเลือกเข้าสมการทำนายและขณะเดียวกันก็จะตรวจสอบความสัมพันธ์แบบแยกส่วนระหว่างองค์ประกอบแต่ละตัวกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยที่อยู่ในสมการทำนายแล้วพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ก็จะถูกนำออกจากสมการทำนาย ดังนั้น เมื่อมีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกับผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยแล้วองค์ประกอบที่ปรากฏอยู่ในสมการทำนายเรียงตามลำดับค่าสหสัมพันธ์จากมากไปน้อยได้แก่ วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ ตามลำดับ

ค่าน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรทำนายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย ในรูปคะแนนดิบประกอบด้วยด้านวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว รองลงมาด้านวัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมเน้นพันธกิจตามลำดับ เนื่องจากในสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในมิติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น และในขณะเดียวกันการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยเองก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวในด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารและนโยบายของภาครัฐ ไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์การปรับตัว เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการบริการ กิจกรรมในสภาวะการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่กล่าวว่าด้านสไตล์ และค่านิยมของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย ควรมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหาร และด้านวัฒนธรรมเน้นพันธกิจ ด้านสไตล์ และค่านิยม การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยได้ปรับกลยุทธ์ ด้านสไตล์ในการทำงาน และค่านิยมเพื่อปรับตัวและรองรับกับความท้าทายด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรวมตัวอย่างเข้มแข็งของภาคประชาสังคม การตื่นตัวของสังคมที่มีต่อนโยบายสาธารณะ และการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งเมื่อการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยได้ทำการปรับกลยุทธ์ แล้วได้พบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ และการขาดกระบวนการของการมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรและชุมชน ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวมีข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ในอนาคต ดังต่อไปนี้ คือ 1) การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกับการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย 2) ผู้บริหารต้องมีการวางตัวให้เป็นผู้นำที่เป็นพลังยึดเหนี่ยวให้กับคนในองค์กร 3) การมุ่งเน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกับการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นการลดความรุนแรงในการต่อต้านการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร

ส่วนองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ไม่ถูกเลือกเข้าสมการทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทย เนื่องจากการไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มีบุคลากรที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมและกำกับดูแลการทำงานของบุคลากรให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร การไฟฟ้าผลิตแห่งประเทศไทยจึงมุ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างและกฎระเบียบเพื่อเป็นแนวทาง

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนมากให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ประกอบกับปัจจุบันได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกฎระเบียบให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันแล้ว จึงทำให้องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบไม่ถูกเลือกเข้าสมการทำนายผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของอุไรรัตน์ ทับทอง (2563) ที่พบว่า กลยุทธ์โครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานของไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้มีการปรับกลยุทธ์โดยมีปัจจัยที่เป็นความท้าทายคือ การแข่งขันในธุรกิจผลิตไฟฟ้าที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ความไม่ทันสมัยของกฎหมาย และการขาดแคลนพลังงานที่เป็นเชื้อเพลิงในการผลิต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยทำให้ทราบรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนั้นผู้บริหารของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยควรนำรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้ง 2 รูปแบบไปใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการพัฒนากระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มคุณภาพและศักยภาพในกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร

ผู้บริหารในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีแนวคิดในการทำงานที่คล้ายคลึงกันนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยผู้บริหารต้องทราบก่อนว่าองค์กรต้องการวัฒนธรรมแบบไหน และวัฒนธรรมแบบดังกล่าวนั้นจะมีผลต่อการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ ควรที่จะเลือกบุคคลที่มีความสามารถและทัศนคติที่ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้เข้ามาเป็นพนักงานหรือเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน และในขณะเดียวกันผู้บริหารควรต้องสร้างและกระตุ้นให้มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนั้นตรวจสอบผลตอบรับจากบุคลากรเพื่อให้แนวทางการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสะท้อนไปในแนวทางปฏิบัติที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งต่อไปควรทำการวิจัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรได้อย่างทั่วถึง เพื่อจะได้เป็นประโยชน์แก่หัวหน้าองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

กริช แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี พรินท์ (1991) จำกัด.

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. (2564). รายชื่อผู้บริหารการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก https://www.egat.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=148
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ธิตินันท์ จินประชา. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผล สถานีตำรวจสังกัด กองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติในประเทศไทย. *วารสารวิจัย มสค สาขา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(3), 166-180.
- ชิษณุพงศ์ ทองพวง, ไพศาล จันทรงษ์, ปภากร สุวรรณธาดา, เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ และภราดี พิริยะพงษ์ รัตน์. (2565). รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลงาน การบริหารงานคุณภาพ และองค์กร แห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยคริสเตียน. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 28(1), 128-140.
- ชยาธิศ กัญหา. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นฤมล ชุนถนอม. (2551). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพองค์กร ศึกษากรณี สำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2564). คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ. สืบค้นจาก <http://www.sepo.go.th/pes/contents/27>
- อุไรรัตน์ ทับทอง. (2563). *กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความมั่นคงขององค์กรการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อัมพล ชูสนุก. (2552). *อิทธิพลของภาวะผู้นำของซีโอโอต่อประสิทธิผลองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- Arroba, T. and James Kim. (1992). *Pressure at work: A survivals guide for manager*. (2th ed.). London: McGraw-Hill Book Company.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. (4th ed). Mason, O.H.: Thomson/South-Western.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Gibson, J. L. (2000). *Organizations behavior*. (7th ed). Boston: Irwin.
- Shafritz, Jay M.; Ott, J Stevenm and Jang, Yong Suk. (2005). *Classics of organization theory*. (6th ed). Belmont: Thomson/Wards worth.
- Zain Zaharish, Ishak Razanita and Ghani, Erlane G. (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17, 606-616.

