

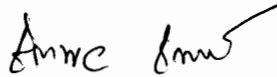
วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

สุนันทา กชเลิศ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารทั่วไป
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางสาวสุนันทา คชเลิศ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์



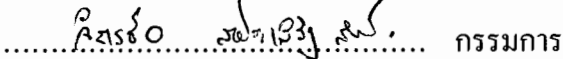
.....
(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

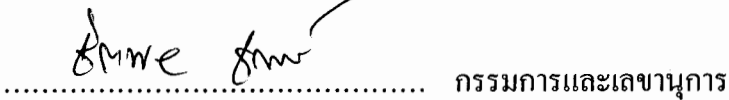


..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

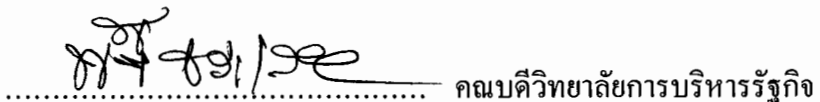
 กรรมการ

(อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

 กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

 คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธาระเสนา)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์จิตพล ชัยมะดัน อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้ศึกษาวิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ยังขอขอบพระคุณ นายวันชัย นารีรักษ์ นายกเทศมนตรีเมืองวังน้ำเย็น และพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลรวมทั้งครอบครัวของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจ ช่วยผลักดันให้งานนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุก ๆ ท่านที่ได้กล่าวมาข้างต้น รวมทั้งผู้ที่ไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้ และระลึกไว้ในความทรงจำที่ดีของผู้วิจัยตลอดไป

สุนันทา คชเลิศ

56930085: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; ปร.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร/ เทศบาลเมือง/ จังหวัดสระแก้ว

สุนันทา ชลเลิศ: วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว (CORPORATE CULTURE OF PERSONNEL WORKING FOR WANG NAM YEN MUNICIPALITY, AMPHOE WANG NAM YEN, SA KAEO PROVINCE)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ชิตพล ชัยมะดัน, ศศ.ม. 120 หน้า. พ.ศ. 2558.

งานนิพนธ์เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน ประชากรที่ใช้ คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ในเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA)

ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ มีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะตั้งรับ-เฉยชา มีระดับน้อย และลำดับสุดท้าย ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีระดับน้อยที่สุด

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มี อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มี อายุ และ ตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉยชา ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี ระยะเวลาการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉยชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มี ตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

56930085: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A. (GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: CORPORATE CULTURE/ MUNICIPALITY/ SA KAEO PROVINCE
SUNANTA KOJCHALOET: CORPORATE CULTURE OF PERSONNEL
WORKING FOR WANG NAM YEN MUNICIPALITY, AMPHOE WANG NAM YEN,
SA KAEO PROVINCE. ADVISOR: CHITTAPOL CHAIMADON, M.A. 120 P. 2015.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining the opinion of personnel working for Wang Nam Yen Municipality toward the element of corporate cultures, including constructive culture, defensive-passive cultures, and defensive-aggressive cultures. Also, this study attempted to compare their level of opinion as classified by age, work position, and work length. The population participating in this study was 152 working staff at Wang Nam Yen Municipality. The instrument used to collect the data was a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included percentage, frequency, means, standard deviation and One-way ANOVA.

The results of the study revealed that the subjects had the highest level of opinion toward the constructive culture, followed by defensive-passive cultures, and defensive-aggressive cultures, respectively. While the defensive-passive cultures were rated at the low level, the defensive-aggressive cultures were rated the lowest.

Based on the results from the comparison, it was shown that no differences were found in the level of opinion toward constructive corporate culture among the subjects with different age, work position and work length at a significant level of 0.05.

In addition, no differences were found in the level of opinion toward defensive-passive corporate culture among the subjects with different age, and work position. There was a difference in the level of opinion toward defensive-passive corporate culture among the subjects with different work length at a significant level of 0.05.

Also, no differences were found in the level of opinion toward defensive-aggressive corporate culture among the subjects with different age, and work length. Finally, there was a difference in the level of opinion toward defensive-aggressive corporate culture among the subjects with different work position at a significant level of 0.05.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม	8
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	13
แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	32
บริบทเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	66
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	69
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	76
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการวิจัย	90
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะ	95
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก	101
ภาคผนวก ข	109
ภาคผนวก ค	114
ประวัติย่อของผู้วิจัย	120

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร 30
2	สรุปตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย..... 58
3	ประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 61
4	จำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 66
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อวัฒนธรรม องค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมทุกด้าน 69
6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ลักษณะสร้างสรรค์ 70
7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 72
8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว 73
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามอายุ 76
10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของ ระดับความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ กับอายุ..... 76
11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอายุ..... 77
12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา กับอายุ.. 78
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามอายุ..... 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กับอายุ.....	79
15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามตำแหน่งงาน	79
16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ กับตำแหน่งงาน	80
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	80
18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	81
19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามตำแหน่งงาน	82
20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กับตำแหน่งงาน	82
21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น วัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	83
22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกระยะเวลา การทำงาน	83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ กับระยะเวลาการทำงาน	84
24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของ บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระยะเวลา การทำงาน	85
25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา กับระยะเวลาการทำงาน	85
26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น วัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	86
27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระยะเวลา การทำงาน	87
28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ ความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาล เมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กับระยะเวลาการทำงาน	87
29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	88

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	4
2	วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร.....	22
3	สัญลักษณ์ประจำเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น.....	36

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประเทศไทยอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ภาครัฐและภาคเอกชนจึงพยายามที่จะปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนของภาครัฐนั้น ได้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยการลดบทบาทภารกิจของราชการบริหารส่วนภูมิภาค และเน้นการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยยึดกรอบแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ซึ่งยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen center) (อมรรัตน์ พงษ์ปวน, 2550)

การปฏิรูประบบราชการ โดยใช้การบริหารภาครัฐแนวใหม่และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีเป้าหมายที่สำคัญคือ เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดขั้นตอนการทำงาน และอำนวยความสะดวก รวมถึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน จากการปฏิรูประบบราชการดังกล่าว ทำให้องค์กรภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้สามารถรองรับกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เพียงใด (นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง, 2543)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมา จนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน และส่งผลให้คนในองค์กร มีความเชื่อ และมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ปกติองค์กรทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง และแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์กร และความสำเร็จของการบริหาร รวมทั้ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กร

ก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นลบ นั่นคือ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอยู่ในลักษณะเฉื่อยชาหลีกเลี่ยงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น องค์กรนั้นก็จะมีขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและไม่อาจบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นหัวใจที่จะหล่อหลอมให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในองค์กร ทุ่มเทร่างกายแรงใจ ในการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ทำให้เข้าใจคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง, 2543, หน้า 17-19) วัฒนธรรมที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร คือ วัฒนธรรม ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2549) นอกจากนี้ การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กรพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรที่มีลักษณะสร้างสรรค์ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคล และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ในทางตรงกันข้าม ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว คือ เน้นการแข่งขัน เน้นอำนาจเน้นความขัดแย้ง และเน้นความสมบูรณ์แบบ หรือลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา คือ ยึดกฎระเบียบแบบแผนเข้มงวด เน้นการพึ่งพาผู้อื่นและเน้นการหลีกเลี่ยง จะเกิดความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งกระทบต่อการพัฒนาองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน (นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง, 2543)

ดังนั้น วัฒนธรรมขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดสระแก้ว เป็นเทศบาลขนาดกลาง ประกาศจัดตั้งเป็น “สุขาภิบาล วังน้ำเย็น” มีพื้นที่ 5.5 ตารางกิโลเมตร เปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลวังน้ำเย็น เป็นเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ต่อมา ได้รวมกับองค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2553 และเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 มีพื้นที่รวม 61.5 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 19 หมู่บ้าน และได้เปลี่ยนแปลงขนาดเทศบาล จากเทศบาลขนาดกลาง เป็นเทศบาลขนาดใหญ่ เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2555 โดยเป็นเทศบาล ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย เช่น รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีในปี พ.ศ. 2549-2552 ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรน่าจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

ดังนั้นผู้วิจัย ในฐานะที่เป็นพนักงานของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น เป็นอย่างไร ความคิดเห็นของบุคลากรต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษา

จะช่วยให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อ หรือขัดขวางต่อการดำเนินงานขององค์กร และใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และการดำเนินงานของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตามอายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์แตกต่างกัน
2. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน
3. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน
4. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ แตกต่างกัน
5. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน
6. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน
7. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ แตกต่างกัน
8. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน
9. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น

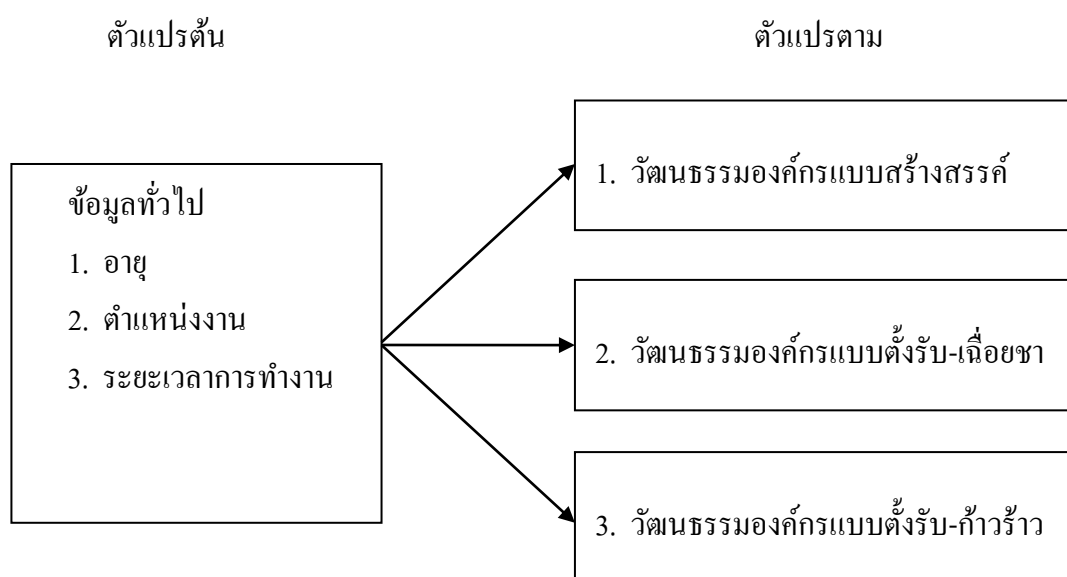
ต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาจากบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke & Lafferty (1987 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง, 2543 หน้า 17-19) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะสร้างสรรค์
2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อย
3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

โดยแสดงกรอบแนวคิดเป็นรูปภาพ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
2. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน

3. ผลการศึกษาที่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา: การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้วผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. อายุ
2. ตำแหน่งงาน
3. ระยะเวลาการทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ประกอบด้วย

1. ลักษณะสร้างสรรค์
2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ขอบเขตด้านพื้นที่: การวิจัยครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว จำนวน 152 คน (เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น, 2557)

ขอบเขตด้านระยะเวลา: การศึกษาครั้งนี้เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึง เมษายน พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวคิดพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ต้องการความสำเร็จต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคคลมีความกระตือรือร้น ในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถ

แสดงออกได้อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบ แบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและ พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึง สัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคล ถูกจำกัดความคิด บริหารงานด้วยการยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำ และทำเฉพาะ ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมแบบพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการ ด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้น อำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น เห็นการแพ้ชนะเป็นเรื่องธรรมดา ต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้ เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็มักจะใช้วิธีการต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับ และมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตาม แบบแผนที่เคยยึดถือ

เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น หมายถึง เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะจากเทศบาลตำบลเป็นเทศบาลเมือง ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

บุคลากร หมายถึง พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในสังกัดเทศบาล เมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้วทั้งหมด ไม่รวมถึง บุคลากรทางการศึกษา พนักงานครู นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี เลขานุการ นายกเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

พนักงานเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของเทศบาล และ ให้หมายความรวมถึงพนักงานครูเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลอื่นที่ได้รับเงินเดือนจากเงิน งบประมาณหมวดเงินเดือนอุดหนุนของรัฐบาลและเทศบาลนำมาจัดเป็นเงินเดือน

ลูกจ้างประจำ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานคล้าย ๆ กับพนักงานเทศบาล แตกต่างกัน เพียงหน้าที่ที่รับผิดชอบเพราะลูกจ้างประจำ ปัจจุบันแบ่งเป็นหมวด เช่น หมวดแรงงาน หมวดกิ่งฝีมือ หมวดฝีมือ หมวดฝีมือพิเศษระดับต้น หมวดฝีมือพิเศษระดับกลาง หมวดฝีมือพิเศษ ระดับสูงหมวดฝีมือพิเศษเฉพาะ (ปัจจุบัน รัฐ กำลังปรับเปลี่ยนให้แบ่งเป็นเพียง 4 กลุ่ม ซึ่งกำลัง

อยู่ในระหว่างการดำเนินการ)

พนักงานจ้าง หมายถึง ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้รับคำตอบแทนจากงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีด้วยกัน 3 ประการ คือ พนักงานจ้างทั่วไป พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร
3. บริบทเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม

ความหมายวัฒนธรรม

จากการศึกษาหนังสือและงานวิจัยทางด้านวัฒนธรรมได้มีนักคิด นักวิชาการด้านวัฒนธรรม ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรม ดังนี้

พระยาอนุมานราชชน (2515, หน้า 103-104) ได้ให้ความหมาย ของวัฒนธรรม ไว้ดังนี้ วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือ ผลิตสร้างขึ้นเพื่อความเจริญในวิถีแห่งชีวิตของส่วนรวมที่ถ่ายทอดกันได้เอาอย่างกันได้วัฒนธรรม คือ สิ่งอันเป็นผลผลิตของส่วนรวมที่มนุษย์ได้เรียนรู้มาจากคนแต่ก่อนสืบต่อเป็นประเพณีกันมาวัฒนธรรม คือ ความคิดเห็นความรู้สึก ความประพฤติ และกิริยาอาการหรือการกระทำใด ๆ ของมนุษย์ในส่วนรวมลงรูปพิมพ์เดียวกัน และสำแดงออกมาให้ปรากฏเป็นภาษาศิลปะความเชื่อระเบียบประเพณี เป็นต้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2532, หน้า 45) ได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรม” คือ วิถีชีวิตความเป็นอยู่ทั้งหมดของสังคมตั้งต้นแต่ภายในจิตใจของคนมีค่านิยมคุณค่าทางจิตใจ คุณธรรมลักษณะนิสัย แนวความคิดและสติปัญญา ออกมาจนถึงท่าที และวิธีปฏิบัติของมนุษย์ต่อร่างกาย และจิตใจ ของคนลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตลอดจนความรู้ความเข้าใจท่าที การมอง และการปฏิบัติของมนุษย์ต่อธรรมชาติแวดล้อม ถ้าพูดให้เข้าใจง่ายวัฒนธรรม เป็นทั้ง การสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ภูมิธรรม ทั้งหมดที่ได้ช่วยมนุษย์ ในสังคมนั้น ๆ อยู่รอด และเจริญสืบต่อกันมาได้ และเป็นอยู่อย่างที่เป็น ในบัดนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2545, หน้า 25) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545

ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรม และสิ่งที่คนในหมู่ผลิตสร้างขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่ของตน

Horton and Hunt (1976 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2557) กล่าวว่า “วัฒนธรรม คือ ทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งได้มาจากการเรียนรู้ ของสังคม และสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการใช้สิ่งนั้น ๆ สมาชิกจากสังคมจะได้รับวัฒนธรรม เป็นมรดกทางสังคม และเขาอาจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ๆ เพื่อเป็นมรดกแก่ชนรุ่นต่อไป”

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2545, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม เป็นวิธีการดำเนินชีวิต ของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติ และการแสดงออก ซึ่งความรู้สึกลึกซึ้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถเข้าใจ และซาบซึ้งร่วมกัน วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ ที่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ กับมนุษย์ มนุษย์กับสังคม และมนุษย์กับธรรมชาติวัฒนธรรม มีทั้งสาระและรูปแบบที่เป็นระบบความคิด วิธีการ โครงสร้างทางสังคม สถาบันตลอดจนแบบแผน และทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้น

Edward (1998, p. 88 อ้างถึงใน นิตยา บุญสิงห์, 2546, หน้า 65) นักมนุษยวิทยา ชาวอังกฤษในหนังสือ Primitive culture Tylor (1871 อ้างถึงใน นิตยา บุญสิงห์, 2546, หน้า 65) ได้ให้คำจำกัดความของ “วัฒนธรรม” ไว้ว่าวัฒนธรรม คือ “ผลรวมของระบบความรู้ความเชื่อศิลปะ จริยธรรมกฎหมายประเพณีตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม”

ประเภทของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมถือเป็นมรดกตกทอดทางสังคม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปธรรม หรือ วัตถุธรรม ได้แก่ วัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น บ้านเรือน วัดวาอาราม หรือทัศนศิลป์ คือศิลปะที่เรามองเห็นได้ด้วยตาที่มนุษย์สร้างขึ้นมา

2. นามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น คติความเชื่อ ความดี ความมีน้ำใจ เป็นต้น เนื้อหาหลักขณะ และองค์ประกอบของวัฒนธรรม เนื้อหาของวัฒนธรรม แบ่งออกเป็น

4 อย่าง คือ

1. คติธรรม (Moral culture) คือ วัฒนธรรมทางศีลธรรมและของจิตใจ หรือ คติความเชื่ออันเป็นหลักดำเนินชีวิตปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่ได้มาจากศาสนา และหลักคุณธรรม และควรปฏิบัติต่อกันของสังคม เช่น ความเชื่อเรื่องเรื่องทำได้ ใญ่เรื่องบาปบุญคุณโทษ เรื่องผี เรื่องเทพ เรื่องฮีดคองประเพณี มีความสำนึกในเรื่องชาติเกียรติวินัยกล้าหาญซื่อสัตย์สุจริต หิริ โอตคัปปะ กตัญญูกตเวที เข้มแข็งขยันหมั่นเพียร อดทน รู้จักรับผิดชอบ และรู้จักหน้าที่สุภาพอ่อนโยน และมารยาทอันดีงาม ใจกว้างรู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เมตตากรุณา

เอื้อเพื่อพ่อแม่ และเสียดละ สามัคคีรู้จักแพ้ชนะให้ถ้อย ฯลฯ

2. เนติธรรม (Legal culture) คือ วัฒนธรรมทางกฎหมายรวมทั้งระเบียบประเพณีที่ยอมรับนับถือว่ามีความสำคัญเท่ากับกฎหมายของบ้านเมืองทุกกรณีมีหลักควรทราบและควรปฏิบัติกฎหมายประเพณี เช่น ฮีตคองกะลำ ให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ ของพลเมืองตามกฎหมายเคารพต่อกฎหมายของบ้านเมืองในทุกกรณีใช้สิทธิของตนตามกฎหมายโดยความสุจริตและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น พยายามศึกษาให้รู้กฎหมายต่าง ๆ ที่ใช้ในปัจจุบันเคารพต่อประเพณีที่ดีงาม

3. วัตถุธรรม (Material culture) คือ วัฒนธรรมด้านวัตถุสิ่งของศิลปกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นเช่น โบราณวัตถุโบราณสถานและศิลปวัตถุหรือแหล่งศิลปกรรมต่าง ๆ เป็นต้น เครื่องใช้ไม้สอยหรือเครื่องอุปโภคบริโภค รู้จักจัดสร้างที่อยู่อาศัยถูกสุขลักษณะ และงดงามน่าอยู่ รู้จักรักษาความสะอาดร่างกาย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

4. สหธรรม (Social culture) คือวัฒนธรรมทางสังคมได้แก่คุณธรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้นักอยู่ร่วมกันได้ด้วยความผาสุก รู้จักสิทธิหน้าที่ที่พึงปฏิบัติต่อกัน ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน และหมายถึงระเบียบมารยาท ที่จะติดต่อเกี่ยวกับสังคมทั่วไป เช่น รู้จักมารยาทในการเป็นแขกไปหาผู้อื่นรู้จักมารยาท ในการเป็นเจ้าของบ้านต้อนรับแขกรู้จักมารยาทในโต๊ะอาหารรู้จักใช้บัตรเชื่อ (นามบัตร) รู้จักมารยาทไปงานมงคล และงานศพรู้จักมารยาทในการส่งตอบจดหมายรู้จักมารยาทในการเดินทางโดยพาหนะต่าง ๆ รู้จักมารยาทในการคุมหรสพ การกีฬาและการแสดงต่าง ๆ รู้จักแสดงความเคารพต่อสถานที่ และสิ่งที่แทนซึ่งควรเคารพทั้งของชาติตนชาติอื่น ไม่แสดงอาการดูหมิ่นเหยียดหยาม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสิ่งเคารพของคนอื่นพยายามทำตน ให้เข้ากับสังคมได้ทุกชั้น รู้จักกาลเทศะ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

ลักษณะของวัฒนธรรม ทุกสังคมมีวัฒนธรรม และวัฒนธรรมของแต่ละสังคมต้องมีลักษณะที่แสดงออกให้ปรากฏจนทำให้บางท่านใช้เขตของวัฒนธรรมเป็นเครื่องแบ่งอาณาเขตของประเทศชาติ ได้ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมคือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งช่วยในการดำเนินชีวิต ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้นล้วนเป็นวัฒนธรรม
2. วัฒนธรรมเป็นผลรวมของหลายสิ่งหลายอย่าง (Integrative) เช่น ความรู้ความเชื่อ วิธีในการดำเนินชีวิตสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ
3. วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นแนวทางพฤติกรรมที่มีการเรียนรู้กันได้ (Learned ways of behavior) มิใช่เกิดขึ้นเองโดยปราศจากการเรียนรู้มาก่อน และลักษณะข้อนี้เอง ทำให้มนุษย์แตกต่างกันไปจากสัตว์ กล่าวคือ พฤติกรรมส่วนใหญ่ของสัตว์ปราศจากการเรียนรู้มาก่อน ส่วนมนุษย์

มีสมองอันทรงคุณภาพจึงสามารถรู้จักคิดถ่ายทอดและเรียนรู้ ขบวนการดังกล่าว เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของวัฒนธรรม

4. วัฒนธรรมมีลักษณะเป็นมรดกแห่งสังคมวัฒนธรรม เป็นผลของการถ่ายทอดและการเรียนรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในขบวนการดังกล่าวก็คือ การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (Symbolic communication) ได้แก่ การที่มนุษย์มีภาษาใช้ที่แน่นอนซึ่งมีส่วนช่วยในการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นก่อน ๆ คำเนินสืบต่อเนื่องกันมามิขาดสาย ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีลักษณะเป็น “มรดกแห่งสังคม” (Social heritage)

5. วัฒนธรรมมีลักษณะเป็น (Super organic) หมายถึง สิ่งที่เป็นปรากฏอย่างเดียวกันในทางกายภาพหรือชีวภาพนั้นอาจเป็นปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันไป ในแง่ของวัฒนธรรม กล่าวคือของสิ่งหนึ่งอาจนำมาใช้ในความหมายที่ต่างกันออกไปในแต่ละสังคมทั้ง ๆ ที่ก็คือสิ่งเดียวกันนั่นเอง ตัวอย่างเช่น ลิ่นเป็นอวัยวะส่วนหนึ่งของทุกคนชาวทิเบต นำมาใช้ในการแสดงออกซึ่งความเคารพนับถือ ด้วยการแลบลิ่นส่วนคนไทย กลับถือเป็นอาการแสดงที่ไม่สุภาพ เป็นต้น

6. วัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต (Way of life) หรือ แพนด้าเนินชีวิต (Design for living) ของมนุษย์วัฒนธรรมเป็นแบบอย่างการดำรงชีวิตของกลุ่มซึ่งสมาชิกเรียนรู้ถ่ายทอดกันไป ด้วยการสั่งสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม

7. วัฒนธรรมเป็นผลจากการช่วยกันสร้างสรรค์ของมนุษย์ และได้มีการปรับปรุงคัดแปลงสิ่งใดที่ไม่ดี หรือล้าสมัยก็เลิกใช้ไปสิ่งใดที่ดีก็ยังคงเอาไว้ใช้ต่อไป เช่น การเพาะปลูกเดิมใช้แรงสัตว์ ต่อมาเห็นว่าเป็นวิธีที่ล่าช้า และล้าสมัย จึงประดิษฐ์ หรือ ชื้อเครื่องมือเครื่องจักร มาใช้ในงานเพาะปลูก ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้น วัฒนธรรมย่อมมีการเปลี่ยนแปลง (Change) และมีการปรับตัว (Adaptive)

8. วัฒนธรรมมิใช่เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นของส่วนรวม สิ่งที่จะถือเป็นวัฒนธรรมได้จะต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับถือปฏิบัติ มิใช่เฉพาะคนใดคนหนึ่งยอมรับถือปฏิบัติ องค์ประกอบของวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นผลจากความคิด ความรู้ ความเข้าใจของมนุษย์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทางสังคม วัฒนธรรม จึงมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์กรวัตถุ มีรูปร่างสามารถจับต้องได้ เรียกว่า วัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการเกษตรอุตสาหกรรม และทางวัฒนธรรม เช่น คนโทงานถ้วย และมิด ตลอดจนผลิตผลทางด้านศิลปกรรม เช่น ภาพเขียนรูปปั้น เป็นต้น ส่วนองค์กรวัตถุที่ไม่มีรูปร่างแต่เป็นเครื่องหมายแสดงสัญลักษณ์ ได้แก่ ภาษา และตัวเลข เป็นต้น

2. องค์กร (Organization) หมายถึง กลุ่มที่จัดระเบียบ หรือ มีโครงสร้างอย่าง

เป็นทางการ ได้แก่ สถาบันสมาคม หรือ สโมสรซึ่งได้จัดตั้งขึ้น อย่างมีระเบียบ และระบบ คือ มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับ มีวิธีดำเนินงานอย่างมีระบบ และมีวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน องค์กรที่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว และองค์กรที่ใหญ่ที่สุด คือ องค์กรสหประชาชาติ

3. องค์กรพิธีกร (Usages) ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น ประเพณีโกนผมไฟ พิธีการสมรส พิธีที่ตั้งศพ พิธีการนั่งโต๊ะรับประทานอาหาร และการแต่งกาย เป็นต้น

4. องค์กรคติ (Concepts) ได้แก่ ความเชื่อ ความคิด ความเข้าใจ และอุดมการณ์ต่าง ๆ เช่น ความเชื่อในพระเจ้าองค์เดียว ความคิดในเรื่องระบบเศรษฐกิจ ความเข้าใจในเรื่องของมนุษย์ และอุดมการณ์ (คือ แผนการตามความคิดของตน)

การแพร่กระจายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมของสังคมหนึ่ง ย่อมแตกต่างจากวัฒนธรรมของสังคมอื่น และวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บกักไว้ เหมือนสิ่งของใด ๆ ใดก็ตามที่มนุษย์ยังมีการเคลื่อนย้ายจากถิ่นหนึ่งไปยังแหล่งอื่น ๆ เช่น มีการท่องเที่ยวมีการค้าขาย การเผยแพร่ศาสนา การไปศึกษาหาความรู้ ฯลฯ เขาเหล่านั้นจะนำเอาวัฒนธรรมจากสังคมที่เขาติดตัวไปด้วย และรับเอาวัฒนธรรมจากสังคม ที่เขาไปติดต่อกลับมา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแพร่กระจายวัฒนธรรม (Culture diffusion) นอกจากนั้นความเจริญก้าวหน้าในการสื่อสารคมนาคมขนส่ง ก็ยังช่วยให้การแพร่วัฒนธรรมไปอย่างกว้างขวางสะดวก และรวดเร็ว เราจะพบว่า วัฒนธรรมของต่างประเทศมากมาย ได้หลั่งไหลเข้าสู่สังคมไทย เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการดำเนินชีวิต และแม้แต่ระบบการศึกษา จรรยาบรรณ ซึ่งทำให้วัฒนธรรมของไทย แปรเปลี่ยนไปเป็นอันมาก การแพร่กระจายทางวัฒนธรรมนั้น มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมเพราะทำให้สังคมที่ได้รับวัฒนธรรมใหม่นั้น ไม่ต้องลงทุน และเสียเวลากับการที่จะต้องเริ่มพัฒนาจากจุดเริ่มต้น และยังถ้ารู้จักเลือกรับเอา หรือปรับปรุงวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสังคมของตน ก็ย่อมจะได้รับประโยชน์มากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า มีน้อยสังคมเหลือเกิน ที่มีแต่วัฒนธรรมเดิมของตน ส่วนใหญ่มักจะหยิบยืมวัฒนธรรมจากสังคมอื่น ดังเช่น สังคมอเมริกัน Ralph (1893 อ้างถึงใน นิติยา บุญสิงห์, 2546, หน้า 65) ได้กล่าวว่า คนอเมริกันมีวัฒนธรรมเดิมของตนเองประมาณ 10% เท่านั้น การรับวัฒนธรรมอื่นมาเป็นของตนนั้นอาจทำให้วัฒนธรรมเดิมสลายตัวไปทำให้สูญเสียความเป็นชาติ แต่ถ้าไม่รับก็มีผลร้าย เช่นกัน เพราะเจริญตามสังคมอื่นไม่ทันดังนั้นจึงควรรู้จักเลือก และปรับปรุงแก้ไขให้ประสานกันให้เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขึ้น โดยไม่ละทิ้งวัฒนธรรมเดิมของตนเสียหมด

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า คำว่าวัฒนธรรมหมายความว่าสภาพอันเป็นความเจริญงอกงามวัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรม วาจาทำทางกิจกรรม และผลิตผล

ของกิจกรรมที่มนุษย์ในสังคมผลิต หรือปรับปรุงขึ้นจากธรรมชาติ และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผ่านการคัดเลือกปรับปรุง และยึดถือสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบันวัฒนธรรมเป็นทั้งลักษณะนิสัยของคน หรือกลุ่มคนลัทธิความเชื่อ ภาษาขนบธรรมเนียมประเพณี อาหารการกิน เครื่องใช้ไม้สอยศิลปะต่าง ๆ ตลอดทั้งการประพฤติปฏิบัติในสังคม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการสนใจศึกษา และได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ไว้หลายคน ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 6)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วย ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน (Ouchi, 1980 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 3)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทาง ในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผูปฏิบัติงาน องค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป จึงทำให้เป็นเอกลักษณ์ ที่ถ่ายทอดให้บุคลากรขององค์กรในรุ่นต่อ ๆ ไป (Cooke & Laffety, 1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง, 2543, หน้า 17-19)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น ซึ่งถูกสร้างขึ้นมากันพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม ภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่มแบบแผนนี้ จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลัง หรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ ความคิด และความรู้สึก ที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2534)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกัน ของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็น ลายลักษณ์อักษรที่ผู้สมาชิกขององค์กรเข้าใจด้วยกัน (สมยศ นาวิการ, 2533, หน้า 92)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ ทศนคติ และค่านิยมของสมาชิกในองค์กร วิธีการจัดการ และพฤติกรรมที่แก้ไขปัญหาในองค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 5)

7. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อ ทศนคติ ความคิด และพฤติกรรมที่แสดงออก ที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น และลักษณะร่วมนี้ จะต้องเอื้อ หรือส่งเสริมให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2553, หน้า 14)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ความหมายของ Cooke and Laffcyt (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน พฤติกรรม ที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และ เป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วยซึ่งในแต่ละองค์กรในรุ่นต่อ ๆ ไป

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความเชื่อ ความเข้าใจ ค่านิยม ซึ่งบุคลากรยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และมีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับ ซึ่งจะทำให้ แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร

มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร ไว้หลายคน ดังต่อไปนี้

Schermerhom, Hunt, and Osborn (1997 อ้างถึงใน รัชณี สุวรรณเกษตร, 2557) กล่าวถึง ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร 5 ข้อ คือ

1. ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนด ขอบเขต ของความสำเร็จ และความล้มเหลว นั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจที่แท้จริงคืออะไร จะสร้างประโยชน์ได้อย่างไร เป้าหมายคืออะไร วิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุ เป้าหมายคืออะไร อิทธิพลจากภายนอกคืออะไร ผลที่ได้จะเป็นอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องทำถ้า เป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่สามารถบรรลุได้ เราจะบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ได้ได้อย่างไร เราจะหยุด กิจกรรมเมื่อใด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์ร่วมกัน และเกิดการพัฒนา ที่สนะร่วมกัน

2. ช่วยในการประสมประสานภายใน (Internal integration) จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม โดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงาน และใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน กระบวนการของการประสมประสานภายในจุดเริ่มต้น ด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร การพัฒนาลักษณะ ที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สนทนาและปฏิภิริยาระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาส

หรืออุปสรรคความก้าวหน้าเกี่ยวกับวัฒนธรรมซึ่งเกิดจากการร่วมมือกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ทำหน้าที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรม ทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง

4. วัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย ดังที่กล่าวข้างต้นว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวก็คือ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง อีกทั้งการมีความขัดแย้งภายในองค์กรในระดับต่ำ ย่อมทำให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้เร็วกว่าองค์กรที่มีความขัดแย้งสูง เพราะทุกคนในองค์กรจะร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ไม่ใช่ขัดผลประโยชน์ส่วนตัว

5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะอย่างหนึ่งขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร คือช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสมัครสมานร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และยังเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กรอีกด้วย

คุณลักษณะของวัฒนธรรม

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใด คือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ (1) จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ (2) การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มี การสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่างคือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถ

ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้าจูน และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาไว้กับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ ไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร
2. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อม

ของพวกเขาได้

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Dension (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบ

และทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness)

ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูง

คือ เซิร์ฟเคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไป ไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายคน ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กรเพราะ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในองค์กรและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป (Smircich, 1983, p. 341 อ้างถึงใน ทินวุฒิสีละพัฒน์, 2547)

วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นคุณค่ารวมที่ผู้สมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและทุ่มเทพลังกายพลังใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยวัฒนธรรมมักมีกระบวนการที่เริ่มมาจากตัวบุคคล โดยอาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจเป็นผู้นำหรือผู้มีอิทธิพลต่อองค์กรนั้น ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะคิดค้น หรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ กลายเป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่กลุ่มแนวร่วมได้สร้างขึ้นและค่านิยมจะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์กร กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโดยละเอียดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ย่อมเกิดปัญหาในการดำเนินการ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกล และเข้าใจในเงื่อนไขของการปรับเปลี่ยนองค์กร และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดคคลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Pheysey, 1993, pp. 1-190 อ้างถึงใน ทินวุฒิสีละพัฒน์, 2547)

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวัง ก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้ (วิเชียร วิฑูยคุณ, 2547, หน้า 399)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละองค์กร ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลว ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงาน และความสำเร็จแก่องค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์จะส่งผลในด้านบวกต่อความสำเร็จ และประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมด้านลบอาจส่งผลให้เกิดปัญหา

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม ลักษณะสำคัญของ

วัฒนธรรมองค์กร จะประกอบด้วย (Robbin, 1995, pp. 751-752 อ้างถึงใน ทินวุฒิ สีละพัฒน์, 2547)

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์กรหนึ่ง ๆ เป็นต้น เช่น การใช้ภาษาพูดหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น
2. เป็นปทัสถานหรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการแสดงออก
3. เป็นค่านิยมเด่น ๆ ที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น มีความรับผิดชอบสูงในงาน
4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงาน
5. วัฒนธรรมถือเป็นระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในทางปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงอยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กรได้
6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง รวมถึงความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิก

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 14-20) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงานไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมหลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับปะปนอยู่ร่วมกันนั้น มิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณของมนุษย์ หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์กรยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์กร และจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไร ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากทีวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กรจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไข ปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นระยะเวลาานาน จนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหมาความว่า สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการเมืองของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน การใช้สัญลักษณ์เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย นอกจากนี้การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตาม

สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 3)

1. ทุคนิยามจะบ่งชี้ถึงกลุ่มค่านิยม (Set of value) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินใจว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ องค์กรต่าง ๆ อาจมีความนิยมเชิงลบหรือเชิงบวก ในการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิด การลงโทษพนักงานที่ทำผิดหรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสิ่งทรัพย์สินที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น

2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐาน (Basic assumption) ของพนักงานในองค์กรร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและพลังของหน่วยงานใด ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกันองค์กรบางแห่งพยายามระบุ ค่านิยมที่จะเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม ให้แก่พนักงาน

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์กรกาชาดซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การใช้รักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยากหรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ใบโอลีฟ) ภายใต้อาณาเขตที่เป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติแสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่พยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมคือวัฒนธรรมองค์กรของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น กรมการปกครอง ใช้คำขวัญ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข”

วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ดังนี้ (Robbins, 1989 อ้างถึงใน พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร, 2550)

1. การริเริ่มส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ อิศรภาพ และความเป็นอิสระ ซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง ได้แก่ ระดับที่องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณะ ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณะให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล (เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม ภายใต้สภาวะแวดล้อม ที่กำหนดให้ซึ่งลักษณะ และวิธีการดำเนินการดังกล่าว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนด และรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน แบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับ หรือ ชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไป เป็นแบบแผนรูปแบบพฤติกรรมได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์แบบผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขและเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้น ๆ รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย เพื่อสามารถทำการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และเพื่อให้เกิดการรับรู้ และความรู้สึกถึงการกระทำ และแสดงออกที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในขณะที่ทำงานในองค์กร (Schein, 1992, pp. 12-15 อ้างถึงใน ทินวุฒิ สีละพัฒน์, 2547)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคือ ระเบียบแบบแผน และบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมให้ควรปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประพฤติกกรรมปฏิบัติร่วมกัน และมีความเป็นเอกภาพและเอกลักษณะของแต่ละองค์กรซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ และสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร (พัชรี้ แก้วทอง, 2552)

ในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบาย ใหม่มาเน้น เรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็ว เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

1. ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การให้จินตนาการ
 2. ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
 3. ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
 4. การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
 5. การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ
- องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงาน

ให้สามารถใช้เวลาทำงานได้ ถึง 15% เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาส ในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้ มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษ เฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบ แข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะ บรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคน ในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มี ผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงานจะมีค่านิยม ในเรื่อง

1. การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
2. การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
3. การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด

4. การขยันขันแข็งในการทำงาน

5. การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้งตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์คอลลโลเวย์ (Wayne calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนด วิสัยทัศน์ ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The best consumer products in the world” จึงส่งเสริมพนักงาน ให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิด ทั้งประสิทธิผลแก่องค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์กรด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับ การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงาน และลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่น ในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัดจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

1. การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
2. การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
3. การเน้นความเป็นทีม
4. เน้นการมีส่วนร่วม
5. การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
6. การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมารวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจงรักภักดี ต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อกำหนดการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้น หรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าว ให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัว พร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัว มากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

1. การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
3. การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
4. การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
5. การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้นนอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูป

โครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ให้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรี โลฟุง, 2543, หน้า 17-19)

ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ต้องการความสำเร็จต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม วัฒนธรรมลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานในลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุข สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ตัวชี้วัดของมิติเน้นความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายและการวางแผนงานร่วมกัน ความกระตือรือร้น ความอดสาหะในการทำงาน และความสนุกกับงานที่ทำ

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิด และตามความคาดหวัง มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน ตัวชี้วัดของมิตินี้ เน้นสัจการแห่งตน คือ การเน้นพัฒนาบุคลากรการพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับพนักงาน ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจและสนุกกับการนิเทศ การสอน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดของมิติเน้นบุคคล และการกระตุ้น คือ การสามารถเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระการร่วมกิจกรรมส่วนรวม การทำงานเป็นทีม และการได้รับสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน

1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affinitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กร มีความเป็นกันเองเปิดเผย การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดของมิติไมตรีสัมพันธ์ คือ การมีสัมพันธภาพที่ดี

2. ลักษณะตั้งรับ-เือยชา (Passive/ defensive styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคลถูกจำกัดความคิด บริหารงานด้วยการยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำ และทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกที่บุคคลที่ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรม ที่ถูกต้องในองค์กรคือพยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ตัวชี้วัดของมิติเน้นการเห็นพ้องด้วย คือ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และการเห็นด้วย กับงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องทำงานตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัดของมิติเน้นกฎระเบียบ คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดหลักอาวุโส การปฏิบัติงานด้วยระบบราชการ

เป็นหลัก

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ถึงสายงานบังคับบัญชา ศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจในนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ทำทลาย มุ่งปกป้องตนเองโดยปฏิบัติตามผู้บริหาร หรือ ผู้นำ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการพึ่งพา คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร เน้นการตรวจสอบ

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิ พนักงานทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือ การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และความผิดต่าง ๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร ตัวชี้วัดของมิติเน้นการหลีกเลี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และการทำงานเฉพาะหน้าที่ที่รับผิดชอบเท่านั้น

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/ defensive styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม แบบพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการ ด้านความมั่นคง ของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น เห็นการแพ้ชนะ เป็นเรื่องธรรมดา ต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหา เฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็มักจะใช้วิธีการ ต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับและมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติ ด้วยความระมัดระวัง ตามแบบแผนที่เคยยึดถือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหาร ที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงาน รู้สึกว่ามีคุณค่า ถ้าได้แก้ไขปัญหาคเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้ง ในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือ ต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการตรงกันข้าม คือการแสดงความคิดเห็น ที่ขัดแย้งกัน และการรวมกลุ่มต่อต้าน

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาท ของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการ อำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงโดยการมุ่งเน้นที่ผลงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่

ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดของมิติเน้นอำนาจ คือการต้องการการยอมรับ การต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่นทุกคน มุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน และ วัตถุประสงค์สำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงาน จึงจะประสบผลสำเร็จ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการแข่งขัน คือ การแข่งขันกันในการทำงาน

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนัก และยึดมั่นในระบบการทำงาน อย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาานมาก ในการทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด ตัวชี้วัดของมิติ เน้นความสมบูรณ์แบบ คือ การทำงานตามแบบแผนที่เคยยึดถือมาและการยึดถือระเบียบเวลา อย่างเคร่งครัด

จากการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะแบบสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ต้องการความสำเร็จต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมาย การทำงานร่วมกัน บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม

แต่ในทางกลับกัน ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาและแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นพฤติกรรม การแสดงออก ในเชิงทางลบมากกว่าทางบวก มุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่ต้องคอยฟังพ้ผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ เน้นการสัมพันธ์ภาพ กับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง ทำให้บุคคลถูกจำกัดความคิด ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ส่วนแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นพฤติกรรมที่มีการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่น ทำให้เกิดความขัดแย้งกัน และเมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็จะทำให้งานที่จะกระทำ ไม่ประสบผลสำเร็จตามมา

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four corporate cultures)	Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19)
<p>1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว</p> <p>1.1 ส่งเสริมการสร้างสรรค การใช้จินตนาการ</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาด ไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน</p> <p>1.3 ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอก กรอบได้</p> <p>1.4 การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้ มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว</p> <p>1.5 การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่าย ต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ</p>	<p>1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์</p> <p>1.1 การตั้งเป้าหมายและการวางแผนงาน ร่วมกัน ความกระตือรือร้น ความ อดสาหะในการทำงานและความสนุก กับงานที่ทำ</p> <p>1.2 การเน้นพัฒนาบุคลากร การพัฒนา ตนเองความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>1.3 การสามารถนำเสนอความคิดเห็น อย่างอิสระการร่วมกิจกรรมส่วนรวม การทำงานเป็นทีม และการได้รับสิทธิ และความเสมอภาคในการทำงาน เท่าเทียมกัน</p>
<p>2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ</p> <p>2.1 การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้าง ผลงาน</p> <p>2.2 การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง</p> <p>2.3 การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด</p> <p>2.4 การขยันขันแข็งในการทำงาน</p> <p>2.5 การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไป สู่ชัยชนะและความสำเร็จ</p>	<p>1.4 การมีสัมพันธภาพที่ดี</p> <p>2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา</p> <p>2.1 การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและการเห็น ด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>2.2 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึด หลักอาวุโส การปฏิบัติงานด้วยระบบ ราชการเป็นหลัก</p> <p>2.3 อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร เน้นการตรวจสอบ</p> <p>2.4 การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งและ การทำงานเฉพาะหน้าที่ที่รับผิดชอบ เท่านั้น</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four corporate cultures)	Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19)
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ 3.1 การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional) 3.2 การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อ คนอื่น ๆ 3.3 การเน้นความเป็นทีม 3.4 เน้นการมีส่วนร่วม 3.5 การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้าง ความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง 3.6 การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน	3. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว 3.1 การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน และการรวมกลุ่มต่อต้าน 3.2 การต้องการการยอมรับ การต้องการ ตำแหน่งที่สูงขึ้น 3.3 การแข่งขันกันในการทำงาน 3.4 การทำงานตามแบบแผน ที่เคยยึดถือมาและการยึดถือระเบียบเวลา อย่างเคร่งครัด
4. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ 4.1 การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพ ในการทำงาน 4.2 เน้นความเป็นทางการ และ ความเป็นระเบียบแบบแผน 4.3 การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน 4.4 การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบ ต่าง ๆ 4.5 การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	

ผู้ศึกษาได้เลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) เพราะมีความสอดคล้องกับความต้องการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะการดำเนินชีวิต เป็นแบบแผนที่บุคลากรได้แสดงออก

ในองค์กร ที่ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งแต่ละลักษณะจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ใช้ศึกษาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ได้ชัดเจน และทำความเข้าใจได้ง่าย และสามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถาม

แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร นับว่าเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการส่งเสริมกระบวนการทำงานขององค์กรให้เกิดความสำเร็จจึงจำเป็น ต้องมีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า การประสบผลสำเร็จขององค์กรนั้น เป็นผลมาจากกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกลยุทธ์ขององค์กร ก็มาจากวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับค่านิยมของหน่วยงานนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้ องค์กรต้องตัดสินใจว่าจะอะไรจะเป็นค่านิยมเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาผ่านกระบวนการสำรวจสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ที่จะต้องประเมินผ่านสถานะต่าง ๆ เพื่อที่จะบ่งชี้ความต้องการในสิ่งที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ เนื่องจากค่านิยมเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาค่านิยมวัฒนธรรมเป็นค่านิยมที่พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อให้บรรลุค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรพนักงานต้องมีพื้นฐานความเชื่อว่าจะอย่างไร องค์กรถึงจะประสบความสำเร็จขององค์กรที่พัฒนาค่านิยมเชิงวัฒนธรรมโดยไม่สอดคล้องกับค่านิยมเชิงกลยุทธ์ อาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากค่านิยมทั้งสองด้านนี้ต้องมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม แล้วองค์กรจะต้องมีการกำหนดทิศทาง ของวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์ จะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเป็นไปในอนาคตและวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการผสมผสานระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์ และค่านิยมเชิงวัฒนธรรมเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปใช้ขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การนำกลยุทธ์ไปใช้โดยให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม และการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ที่ได้ตั้งขึ้นกลยุทธ์จะครอบคลุมหลาย ๆ ปัจจัย อาทิการสรรหา การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อที่จะให้พนักงานทุกคนมีการรับรู้ ความหมายของค่านิยมร่วมกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการในขั้นตอนนี้ สามารถทำได้หลายรูปแบบ ประการแรก เรื่องของระบบการให้รางวัลกับพนักงาน ในองค์กรองค์กรจะต้องมี

การให้รางวัลที่สอดคล้อง กับความต้องการของพนักงาน หรือเป็นรางวัลที่พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ประการที่สอง องค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดเรื่องราวของพนักงานผู้ที่มีพฤติกรรมตรงกับความต้องการขององค์กร ให้กับพนักงานภายในองค์กร ได้รับทราบเพื่อให้เป็นต้นแบบในการเกิดพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ ประการที่สาม องค์กรต้องมีการปลูกฝังรูปแบบวิธีการให้แก่พนักงานภายในองค์กร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะต้องสอดคล้องกันระหว่างกันค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร

วิธีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กร สามารถดำรงอยู่ได้ จึงต้องมีกระบวนการสืบทอดและส่งต่อเพื่อรักษาวัฒนธรรมนั้น ไว้ให้ยั่งยืนต่อไปซึ่ง Robbins and Judge (2007) ได้กล่าวถึง วิธีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top management)
3. วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

การคัดเลือกพนักงาน (Selection)

ในกระบวนการนี้จะมีการระบุและจ้างบุคคลที่มีความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กร ได้สำเร็จซึ่งการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดควรจะได้รับงานจ้างนั้น ดูจากการที่ผู้สมัครนั้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้หรือไม่

กระบวนการคัดเลือกบุคคลจะให้ข้อมูลกับผู้เข้ารับการคัดเลือกเกี่ยวกับองค์กรผู้ที่สมัครจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและหากพวกเขาได้รับทราบถึงความขัดแย้งเกี่ยวกับค่านิยมที่พวกเขามีกับองค์กรพวกเขาก็จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะออกจากกระบวนการคัดเลือกนี้ สรุปแล้วกระบวนการนี้ จึงเปรียบเสมือน ถนนสองสาย ซึ่งอำนวยให้ผู้ว่าจ้างหรือผู้สมัครตัดสินใจ ยกเลิกขั้นตอนหาก พบว่า มีแนวคิดหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้ ด้วยวิธีนี้ วัฒนธรรมขององค์กร จะสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการคัดเลือกพนักงานที่มี แนวความคิดที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามแม้วิธีการนี้จะสามารถเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีแนวคิดใกล้เคียงกันกับค่านิยมขององค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ อาทิ

1. ผู้สมัครบางคนที่รู้ว่าตนเองมีแนวคิดที่ไม่ตรงกับค่านิยมขององค์กร แต่ก็ยังยอมไปทำงานเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจ

2. ปัญหาเรื่องความเป็นจริงของข้อมูลในบางครั้งทั้งส่วนขององค์กร หรือผู้สมัครเอง ก็อาจไม่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นความจริงทั้งหมดหรือให้ข้อมูลแต่เฉพาะในส่วนที่ดีเท่านั้นทำให้ต่างฝ่ายต่างได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top management)

ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านคำพูดและการกระทำกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรทัดฐานและสื่อสารไปสู่องค์กรว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็นหรือไม่ ตลอดจนนโยบายกระจายอำนาจให้ผู้จัดการว่าควรมีมากน้อยแค่ไหนหรือแม้แต่เรื่องของเครื่องแต่งกายว่าการแต่งกายแบบใดจึงจะเหมาะสมสมพฤติกรรมแบบใดจึงมีผลต่อการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งและการได้รับรางวัล

วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว มีโอกาสสูงที่พนักงานใหม่จะรู้สึกอึดอัดกับความเชื่อและประเพณีในที่ทำงานซึ่งองค์กรจะเป็นตัวช่วยในการปรับตัวของพนักงานใหม่ เช่น การจัดการอบรมการฝึกงานจากรุ่นพี่ซึ่งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่นี้เรียกว่ากระบวนการทางสังคมซึ่งขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือขั้นตอนแรกเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร

เราอาจมองกระบวนการทางสังคมในแง่ของกระบวนการซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามระยะคือก่อนเข้าองค์กร ระยะเผชิญหน้า และระยะเปลี่ยนแปลง ในระยะแรกนั้น รวมถึงการเรียนรู้ทุกอย่างก่อนที่จะเกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกใหม่เข้าร่วมองค์กรในระยะที่สองพนักงานใหม่ได้เห็นว่าองค์กรจริง ๆ แล้วเป็นอย่างไรและเผชิญหน้ากับโอกาสที่ความคาดหวังและความเป็นจริงนั้นอาจจะไม่ตรงกันในระยะที่สามการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวจะเกิดขึ้นพนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้สำเร็จและมีการปรับตัวต่อค่านิยมและบรรทัดฐานของกลุ่มได้เป็นอย่างดีระยะที่สามจะมีผลต่องานของพนักงานความภักดีต่อเป้าหมายขององค์กร และท้ายที่สุดคือการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่

นอกจากวิธีการส่งเสริมและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร 3 วิธีการข้างต้นแล้วยังมีกลุ่มที่จะช่วยให้องค์กรดำรงรักษาวัฒนธรรมในเชิงบวกและรักษาพนักงานเอาไว้ได้ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1. การกระตุ้นและให้รางวัลแก่พนักงาน โดยให้แก่พนักงานที่มีความเต็มใจปฏิบัติงานทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้แก่องค์กร

2. การดูแลให้มีการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่ายกับทุกระดับการบริหารด้วยวิธีการวางนโยบายแบบเปิดกว้างอีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับและไม่ขึ้นอยู่กักระดับชั้นบริหารในองค์กรถึงแม้อำนาจในการบริหารยังคงมีอยู่แต่การนำเข้าสู่ของข้อมูลควรเปิดกว้างจากพนักงานทุกระดับเนื่องจากพวกเขาเป็นผู้ที่สัมผัสกับปัญหาโดยตรงและรู้ว่าควรจะทำอย่างไรแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร

3. การลดหรือการกำจัดระบบบริหารงานปลีกย่อยหากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าขั้นวิกฤติ และต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วนระบบบริหารงานปลีกย่อยคืออุปสรรคที่สกัดกั้นความสามารถในการผลิตขององค์กรทั้งนี้ระบบบริหารปลีกย่อยนี้ไม่เพียงแต่ทำให้กระบวนการทำงานขององค์กร เป็นไปอย่างเชื่องช้าแล้วแต่ยังสื่อความหมายแฝงถึงความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การมีภาวะผู้นำจะต้องผลักดันด้วยภารกิจไม่ใช่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำเองทั้งนี้การให้ความร่วมมือภายในองค์กรการทำงานร่วมกันเป็นทีมและความสัมพันธ์ในรูปแบบ ชนะ-ชนะ ควรจะถูกนำมาใช้ในทุกรูปแบบขององค์กรให้เข้ากันกับทุกระดับ

5. การตั้งเป้าหมายให้อัตราการเข้าออกของสมาชิกองค์กรต่ำที่สุดโดยการสนับสนุน และจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรในระยะยาวทั้งนี้ผู้นำควรจะสอบถามและผูกสัมพันธ์ กับสมาชิกและผู้ร่วมงานว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จะทำให้พวกเขาทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอีก 20 ปี ข้างหน้าและเมื่อโอกาสอำนวยควรจะวางเงื่อนไขให้พนักงานทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อที่จะให้ ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ

6. การไม่หยุดเรียนรู้องค์กรที่ถือนโยบายเสริมสร้างทักษะและให้รางวัลแก่พนักงานด้วยการให้โอกาสทางการศึกษาจะมีโอกาสทางธุรกิจได้อีกยาวไกลทั้งนี้เมื่อมีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรในขณะที่ความท้าทายใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วโลก จึงทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพอันเป็นพลวัตของภายนอกได้นอกจากนี้เมื่อสมาชิก ในองค์กรรู้สึกว่าเขาได้รับอำนาจในการทำงานและได้รับการสนับสนุนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ จะมีแนวโน้มที่สมาชิกเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรยามที่องค์กรประสบปัญหา

ประโยชน์ของการสืบทอดทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสืบทอดทางวัฒนธรรมทางองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่าน กระบวนการกล่อมเกลாதงวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรซึ่ง ชลธิชา หวังรายนาม (2542, หน้า 32) กล่าวว่า การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นทำให้ บุคคลเกิดความสามารถดังนี้

1. บุคคลสามารถพัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นบุคคลและกลุ่มกล่าวคือบุคคลมีความรู้สึก คล้ายและแตกต่างจากคนอื่นในสังคมกล่าวคือเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบุคคลจะมีพฤติกรรม เป็นที่ยอมรับของกลุ่มแต่ในขณะที่เดียวกันก็เป็นตัวเองในฐานะบุคคลหนึ่ง

2. บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ที่จะประพฤติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดคือการควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้กลุ่มดำเนินไปได้

3. บุคคลสามารถมองอนาคตของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นกล่าวคือหากได้รับผล จากการกระทำสิ่งใดในปัจจุบันเขาก็จะคาดหวังว่าในอนาคตก็จะได้รับสิ่งนั้น เช่นกัน

4. สามารถเรียนรู้ปฏิสัมพันธ์และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการเรียนรู้กฎระเบียบของสังคม

5. บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่สังคมหรือองค์กรคาดหวัง

บริบทเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น



ภาพที่ 3 สัญลักษณ์ประจำเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

- สัญลักษณ์ประจำเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

พื้นที่ราบลุ่ม	แสดงถึง	ความอุดมสมบูรณ์ของพืชผลทางการเกษตร
ต้นไม้และภูเขา	แสดงถึง	ความมีทรัพยากรธรรมชาติที่ยังอุดมสมบูรณ์
ท้องฟ้า	แสดงถึง	ในเขตเทศบาลมีฝนตกถูกต้องตามฤดูกาล

- การจัดตั้ง เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

เดิมกระทรวงมหาดไทย ประกาศจัดตั้งเป็น “สุขาภิบาล วังน้ำเย็น” มีพื้นที่ 5.5 ตารางกิโลเมตร เปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลวังน้ำเย็น เป็นเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ต่อมาได้รวมกับองค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2553 และเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 มีพื้นที่รวม 61.5 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 19 หมู่บ้าน และได้เปลี่ยนแปลงขนาดเทศบาลจากเทศบาลขนาดกลางเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2555

- พื้นที่ ประชากร รายได้

พื้นที่มีขนาด 61.5 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม 19 หมู่บ้าน ประชากร ณ วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 จำนวน 20,892 คน เฉลี่ยความหนาแน่นของประชากร 339.71 คน/ ตารางกิโลเมตร อาคารบ้านเรือน 7,806 หลังคาเรือน

- โครงสร้างทางการเมือง

มีบุคลากรฝ่ายการเมืองทั้งสิ้น 25 คน แยกเป็น นายกเทศมนตรี 1 คน รองนายกเทศมนตรี 3 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี และที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 3 คน สมาชิกสภาเทศบาล

18 คน เขตเลือกตั้ง แบ่งเป็น 3 เขต จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล แบ่งเป็น เขตละ 6 คน เฉลี่ย การรับผิดชอบ ต่อประชากรเขตละ ประมาณ 7,000 คน

- โครงสร้างส่วนราชการ

แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 สำนัก 6 กอง ดังนี้ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองวิชาการ และแผนงาน และกองสวัสดิการสังคม มีเทศบาลในสังกัด 1 แห่ง คือ เทศบาลมิตรสัมพันธ์วิทยา

- โครงสร้างฝ่ายประจำ

บุคลากรฝ่ายประจำ รวมทั้งสิ้น 152 คน แยกเป็น พนักงานเทศบาล จำนวน 49 คน พนักงานครูเทศบาล จำนวน 51 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 7คน พนักงานจ้าง จำนวน 96 คน แยก เป็นสำนักปลัดเทศบาล 30 คน กองคลัง 15 คน กองช่าง 15 คน กองสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม 45 คน กองการศึกษา 40 คน กองวิชาการและแผนงาน 10 คน กองสวัสดิการสังคม 9 คน เทศบาล มิตรสัมพันธ์วิทยา 51 คน

- วิสัยทัศน์การพัฒนาของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

“เป็นเลิศด้านการศึกษา พัฒนาสู่เมืองน่าอยู่ มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

- ภารกิจหลัก หรือ พันธกิจ (Mission) ในการพัฒนา

วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนจุดหมายปลายทางของท้องถิ่น ภารกิจหลักของการพัฒนาก็เป็น เสมือนเส้นทางที่ถูกต้องชัดเจนที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางโดยสวัสดิภาพ ภารกิจหลัก หมายรวมถึง ลักษณะหรือข้อบ่งชี้ในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหาร และการจัดบริการสาธารณะรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องนำเสนอ และปณิธาน หรือปรัชญา ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นขอบเขตของบทบาทอำนาจหน้าที่ หลักที่มุ่งเน้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์แรก “เป็นเลิศด้านการศึกษา”

ภารกิจที่ 1 พัฒนาการบริหารงานบุคคลเทศบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

ภารกิจที่ 2 พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมบุคลากรของเทศบาลสู่ความเป็นเลิศตาม

มาตรฐานสากล

ภารกิจที่ 3 พัฒนาสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมทางการศึกษาอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้

ภารกิจที่ 4 พัฒนาการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในเทศบาล มากขึ้น

ภารกิจที่ 5 เสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ภารกิจที่ 6 ส่งเสริมให้ผู้บริหารบุคลากรให้มีคุณธรรม และจริยธรรมควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน

ภารกิจที่ 7 พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมเทศบาลให้เป็นอุทยานแห่งการเรียนรู้ชุมชนสู่สากล

2. วิสัยทัศน์ที่สอง “พัฒนาสู่เมืองน่าอยู่”

ภารกิจที่ 1 ส่งเสริมให้ประชาชนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมให้ประชาชนมีการพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย

ภารกิจที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับชุมชน

ภารกิจที่ 4 ส่งเสริมสถาบันครอบครัวอบอุ่น

ภารกิจที่ 5 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เด็ก สตรี ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส

ภารกิจที่ 6 ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้า

ภารกิจที่ 7 ส่งเสริมกิจกรรมพุทธธรรม

ภารกิจที่ 8 ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมทางศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีต

ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ความเป็นไทยและวิถีชีวิตท้องถิ่น ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ภารกิจที่ 9 ส่งเสริมสนับสนุน กีฬานันทนาการ กิจกรรมเด็ก เยาวชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม

ภารกิจที่ 10 ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการของเทศบาลได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ภารกิจที่ 11 รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของชุมชน

ภารกิจที่ 12 มีระบบการระบายน้ำ และบำบัดน้ำที่ดี และมีน้ำอุปโภคบริโภค

อย่างเพียงพอ

ภารกิจที่ 13 มีการควบคุมและป้องกันมลภาวะทางอากาศและเสียงที่ชัดเจนและเหมาะสมมีการ ตรวจสอบคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ภารกิจที่ 14 เพิ่มพื้นที่สีเขียว โดยการใช้หลักเกษตรอินทรีย์ และลดการใช้สารเคมีให้ชุมชนมีความสะอาด น่ามอง อย่างยั่งยืน

ภารกิจที่ 15 มีการจัดการขยะมูลฝอยที่ถูกต้องหลักสุขาภิบาล เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการลดปริมาณขยะชุมชน และเพิ่มมูลค่าของขยะให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

3. วิสัยทัศน์ที่สาม “มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ภารกิจที่ 1 พัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร จัดหาทรัพยากรบุคคล การเงิน การคลัง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ ให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ดี

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นมากขึ้น โดยสนับสนุน ให้จัดตั้งประชาคมในชุมชน และให้มีบทบาทร่วมกับเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง

ภารกิจที่ 3 ส่งเสริมการพัฒนาระบบการบริหารงานของเทศบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรของเทศบาล

ภารกิจที่ 4 สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล และลูกจ้างของเทศบาลทุกด้าน

ภารกิจที่ 5 ส่งเสริมพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

ภารกิจที่ 6 สนับสนุนและส่งเสริมประสานสัมพันธ์ให้ภาคเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ได้เข้าร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น และช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาระบบต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของเทศบาล

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง

เทศบาลเมือง มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

1. กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
2. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
5. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
6. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

เทศบาลเมือง อาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
2. ให้มีสุสาน และฌาปนสถาน
3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
6. ให้มีการสาธารณสุขการ

7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
 8. จัดตั้งและบำรุงเทศบาลอาชีวศึกษา
 9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
 10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
 12. เทศพาณิชย์
- การดำเนินงานเพื่อพัฒนาการให้บริการสาธารณสุขกับประชาชน

1. พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

1.1 การคมนาคมสามารถกระจายงบประมาณในการก่อสร้างเส้นทางคมนาคมลงสู่พื้นที่ได้มากยิ่งขึ้นแหล่งน้ำเพื่อเกษตรกรรมสามารถนำงบประมาณลงไปพัฒนาในด้านแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรได้เพิ่มขึ้น

1.2 ไฟฟ้าสาธารณสุขสามารถกระจายงบประมาณการพัฒนาในด้านไฟฟ้าสาธารณสุขลงไปสู่พื้นที่ได้เพิ่มขึ้น และยังมีบุคลากร และอุปกรณ์ เช่น รถกระเช้า ใช้ในการตรวจสอบติดตั้งและซ่อมแซมไฟฟ้าสาธารณสุขเพิ่ม

1.3 การประปาสามารถนำงบประมาณการพัฒนาในด้านการประปาของเทศบาลลงไปพัฒนาระบบประปาหมู่บ้านได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ประชาชนได้ใช้น้ำเพื่อการอุปโภคและบริโภคที่สะอาด

2. พัฒนาด้านสาธารณสุข

จากอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านสาธารณสุขได้แก่การสาธารณสุขและการรักษาพยาบาลเบื้องต้นสร้างเสริมสุขภาพการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อรวมถึงการฟื้นฟูสุขภาพนั้น จึงจำเป็นต้องผลักดันให้ประชาชนและชุมชนได้ตระหนักถึงการดูแลสุขภาพและการมีส่วนร่วมในงานสาธารณสุขมูลฐาน จากการขยายตัวของชุมชน การเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจความเสื่อมทางด้านสิ่งแวดล้อม การประกอบอาชีพที่มีความเสี่ยง จนถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ประชาชนมีความเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาสุขภาพอนามัยมากขึ้น แนวทางในการพัฒนาและดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 งานบริการเชิงรุก เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ได้แก่

2.1.1 จัดตั้งและพัฒนาศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน (ศูนย์บริการสาธารณสุข)

นำร่องจำนวน 3 แห่ง และขยายต่อไปตามความเหมาะสม ให้เป็นสถานที่รวมการจัดบริการสุขภาพเบื้องต้นของอาสาสมัครสาธารณสุขให้แก่ประชาชนในหมู่บ้าน เช่น การช่วยเหลือรักษาพยาบาล

เบื้องต้นการตรวจคัดกรองโรค การเผยแพร่ข่าวสารสาธารณสุขและการให้คำแนะนำด้านสุขภาพ
เป็นต้น

2.1.2 การส่งต่อผู้ป่วย โดยจัดหาทรัพยากรพร้อมอุปกรณ์สำหรับบริการรับ-ส่งผู้ป่วยใน
พื้นที่ส่งต่อโรงพยาบาล เป็นต้น

2.2 พัฒนาศักยภาพและจัดให้มีบุคลากรหรือแกนนำสุขภาพประจำครอบครัว (กศค.)
ทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาสุขภาพในครอบครัวของตน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้
ความสามารถ ตลอดทั้งวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการ
ทางด้านสาธารณสุขทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย อย่างเสมอภาค

2.3 จัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายประจำชุมชน พร้อมวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์สำหรับ
ออกกำลังกายอย่างเพียงพอ และเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน โดยเน้นการบูรณาการ
กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล ปศุสัตว์อำเภอ เป็นต้น และ
สร้างกระบวนการเครือข่ายทางด้านสุขภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น จัดให้มีการออก
หน่วยคลินิกเคลื่อนที่อย่างสม่ำเสมอให้ครอบคลุมทุกวัย

2.5 ดำเนินงานกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับชุมชน เพื่อเป็นการสร้าง
หลักประกันสุขภาพให้กับบุคคลในพื้นที่ โดยส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมตามความพร้อม
ความเหมาะสมและความต้องการของประชาชน โดยจัดการระบบหลักประกันสุขภาพที่เกี่ยวกับการ
การสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสมรรถภาพที่จำเป็นต่อสุขภาพ
และการดำรงชีวิตในระดับท้องถิ่น

2.6 ดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การติดตาม
ตรวจสอบสารปนเปื้อนในอาหาร เฝ้าระวังและดูแลความสะอาดของอาหาร รวมถึงการฆ่าสัตว์
(สุกร) อย่างถูกวิธีและมีตลาดที่ได้มาตรฐาน เป็นต้น

3. แผนพัฒนางานด้านสิ่งแวดล้อม

จากการขยายตัวของชุมชนและการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดปัญหาขยะ
มูลฝอย และสิ่งปฏิกูลเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะปัญหา
สถานที่ในการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน
การกระจายอำนาจให้แก่เทศบาล พ.ศ. 2542 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการกำจัดขยะมูล
ฝอยและสิ่งปฏิกูล จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ดังนั้นเมื่อได้รับการจัดตั้งเป็นเทศบาลเมืองแล้ว
จะดำเนินการแผนงานสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้

3.1 ดำเนินงานบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขึ้นภายในเขตเทศบาลฯ ให้ครอบคลุมพื้นที่

อย่างมีคุณภาพ และบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3.2 ส่งเสริมการลดปริมาณขยะจากชุมชน เช่น การคัดแยกขยะมูลฝอย สนับสนุนให้มีการทำปุ๋ยหมักจากเศษขยะในทุกชุมชน เป็นต้น

3.3 ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ สร้างความตระหนัก และการมีส่วนร่วมทางด้านการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปรับปรุงภูมิทัศน์ในที่หรือทางสาธารณะให้ชุมชนน่าอยู่

3.4 พัฒนาพื้นที่สาธารณะให้เป็นพื้นที่สีเขียว เพื่อให้ประชาชนได้ใช้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

3.5 ดำเนินงานระบบการจัดการขยะมูลฝอยแบบครบวงจร โดยการพึงกลบตามหลักวิชาการและความเหมาะสมกับพื้นที่

3.6 สนับสนุนให้ชุมชนนำเศษขยะ และสิ่งปฏิกูล เช่น เศษอาหาร มูลสัตว์ นำสู่ขั้นตอนการหมัก เพื่อนำก๊าซชีวภาพที่ได้มาใช้ประโยชน์ จัดสร้างถังหมักก๊าซชีวภาพต้นแบบเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ของชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.7 ดำเนินงานระบบการบำบัดน้ำเสียชุมชน เช่น สนับสนุนให้ชุมชนดำเนินการติดตั้งบ่อดักไขมัน เพื่อลดปัญหาน้ำเสียในชุมชนสิ่งแวดล้อมและศึกษาความเหมาะสมในการจัดการน้ำเสียเพื่อชุมชนต่อไป

4. พัฒนาด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสวัสดิการสังคม

4.1 ด้านสังคมสงเคราะห์

4.1.1 ศูนย์ 3 วัย สานสายใยรักแห่งครอบครัว รองรับกิจกรรม วัยเด็ก วัยพ่อแม่ และวัยผู้สูงอายุ ทั้งในศูนย์และนอกศูนย์

4.1.2 ศูนย์บริการทางสังคมแบบมีส่วนร่วมรองรับกิจกรรมของชุมชน โดยให้คณะกรรมการของชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามความต้องการของชุมชน

4.1.3 ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ได้รับบริการด้านสาธารณสุขอย่างทั่วถึง เช่น การตรวจสุขภาพจากหน่วยบริการเคลื่อนที่เป็นประจำ

4.1.4 มีงบประมาณในการพัฒนาด้านสังคมสงเคราะห์มากกว่าเดิมในแต่ละปีงบประมาณ

4.2 ด้านพัฒนาชุมชน

4.2.1 ศูนย์ส่งเสริมอาชีพและพัฒนารายได้รองรับกิจกรรม การฝึกทักษะอาชีพตามความต้องการได้ตลอดทั้งปี ครบวงจร พร้อมงบประมาณและวิทยากร

4.2.2 กลุ่มอาชีพได้รับการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านความรู้การพัฒนาผลิตภัณฑ์งบประมาณสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ มุ่งสู่สินค้า OTOP ระดับจังหวัด

4.2.3 ส่งเสริมแนวทางเกษตรอินทรีย์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายโดยนักวิชาการเกษตรตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การทำปุ๋ยชีวภาพไว้ใช้ในครัวเรือน

4.2.4 ลานกีฬาชุมชนเพิ่มพื้นที่ในการออกกำลังกายของชุมชน ทุกเพศทุกวัย สร้างเสริมสุขภาพอย่างทั่วถึง

5. พัฒนาด้านการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

5.1 มีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะพร้อมวัสดุ และอุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การให้บริการน้ำในช่วงภัยแล้ง หรือช่วงขาดแคลนน้ำสามารถแจกจ่ายน้ำให้ได้เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากมีปริมาณน้ำเพียงพอ และมีจำนวนรถบรรทุกน้ำเพิ่มขึ้น

5.2 จัดตั้งศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำนวน 1 แห่ง โดยมีประธานกรรมการชุมชน/ กำนัน/ ผู้ใหญ่บ้าน และอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน เป็นส่วนร่วมในการประสานปฏิบัติงาน

5.3 จัดตั้งเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์และมีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อให้การช่วยเหลือเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

5.4 แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และจัดชุดออกตรวจเมื่อเกิดเหตุสาธารณภัย เพื่อเตรียมความพร้อมรับแจ้งเหตุและให้การช่วยเหลือตลอด 24 ชั่วโมง

5.5 ตรวจเช็คและจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นในการใช้ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยเพื่อให้พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานทุกเมื่อ

5.6 จัดให้มีการซ้อมแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในเขตพื้นที่ทั้งชุมชนและหมู่บ้าน โดยเน้นที่ผู้นำชุมชน/ อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนในพื้นที่ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5.7 จัดให้มีการทดสอบและทบทวนความชำนาญของเจ้าหน้าที่ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพื่อให้การช่วยเหลือผู้ประสบเหตุสาธารณภัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.8 จัดให้มีชุดออกตรวจตราความสงบเรียบร้อยและป้องกันการเกิดเหตุสาธารณภัยและการก่ออาชญากรรมในพื้นที่ ในช่วงเทศกาล และตามจุดที่เสี่ยงต่อการเกิดเหตุ

6. พัฒนาด้านการทะเบียนราษฎร

การบริการด้านงานทะเบียน ณ สำนักงานทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น บริการด้านงานทะเบียนการแจ้งเกิด แจ้งตาย การขอเลขประจำบ้าน ฯลฯ ซึ่งให้บริการเฉพาะคน

ในเขตเทศบาลเท่านั้น ทำให้ประชาชนได้รับบริการสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

7. การพัฒนาด้านการศึกษา

สามารถดำเนินงานด้านการศึกษาได้ชัดเจนครอบคลุมและพัฒนางานได้มากยิ่งขึ้น เช่น งานเทศบาลสามารถขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชน พัฒนาเทศบาล และแหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั่วถึง และเท่าเทียมกัน ดังจะเห็นได้จาก เทศบาลเทศบาลมิตร สัมพันธ์วิทยาได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะวิชาการ จำนวน 13 เหรียญทอง เนื่องจาก มีการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับเทศบาล สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และในอนาคตเทศบาลมีโครงการที่จะรับโอนเทศบาล เพิ่ม จำนวน 2 เทศบาล ซึ่งจะสามารถให้บริการด้านการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ในเขตตำบล วังน้ำเย็น ได้อย่างครอบคลุมทั่วถึงและมีคุณภาพที่ดีเท่าเทียมกัน

7.1 การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 4 แห่ง ดังนี้

7.1.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 1 ตั้งอยู่บริเวณศูนย์ราชการ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น หมู่ที่ 2 บ้านทรัพย์นิยม ตำบลวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น

7.1.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 2 ตั้งอยู่หมู่ที่ 15 บ้านโลกสนั่น พัฒนา ตำบลวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น

7.1.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 18 บ้านวังบูรพา ตำบลวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น

7.1.4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 4 ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 บ้านเกษแก้ว ตำบล วังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น

7.2 การพัฒนาภูมิทัศน์และมาตรฐานการศึกษา

7.2.1 ปรับภูมิทัศน์และมาตรฐานการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลเมือง วังน้ำเย็น 2-4 จำนวน 3 ศูนย์

7.2.2 จัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เพียงพอกับความต้องการของชุมชน เพิ่มอีก จำนวน 2 แห่ง

7.2.3 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เด็กและเยาวชน ในเขตพื้นที่อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีเทศบาลเทศบาลมิตรสัมพันธ์วิทยาเป็นฐานรองรับ

7.2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบในด้านงบประมาณ และสถานที่

7.3 พัฒนาศูนย์เรียนรู้ชุมชน ให้มีความพร้อมในการเป็นแหล่งเรียนรู้ เผยแพร่ความรู้

อย่างหลากหลายให้กับชุมชน

8. การพัฒนาด้านวัฒนธรรมประเพณี

ซึ่งเป็นภารกิจหลักของเทศบาลที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น งานกินนมหากุศล (งานวันแม่แห่งชาติ 12 สิงหาคมหาราชินี) งานประเพณีสงกรานต์ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากประชาชน ทั้งในและนอกเขตเทศบาลมาร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและเมื่อเป็นเทศบาลเมืองแล้วจะสามารถจัดงานให้ยิ่งใหญ่และครอบคลุมทั่วทั้งตำบล รวมถึงจะสามารถดึงประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นให้โดดเด่น และเป็นความภาคภูมิใจของคนตำบลวังน้ำเย็น

ดำเนินการวัฒนธรรมประเพณีของตำบลเป็นประจำทุกปี ได้แก่ งานกินนมหากุศล (งานวันแม่แห่งชาติ 12 สิงหาคมหาราชินี) งานประเพณีสงกรานต์

สร้างเอกลักษณ์ประเพณีของตำบลให้มีความโดดเด่น ได้แก่ ประเพณีบุญบั้งไฟประเพณีลอยกระทง

ส่งเสริมสนับสนุนศูนย์พระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ของวัดเขาป่าแก้ว เพื่อส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์และได้ซึมซับคุณธรรมอันดีงามทางพระพุทธศาสนา

9. ด้านการกีฬา

เป็นกิจกรรมที่เทศบาลมุ่งเน้นส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี และมีความสามัคคี เช่น กีฬาชุมชนสัมพันธ์ กีฬาครอบครัว ให้สามารถขยายพื้นที่ และกิจกรรมการออกกำลังกาย ครอบคลุมและทั่วถึง ทั้งตำบลวังน้ำเย็น รวมถึงการจัดการแข่งขันกีฬาในระดับตำบลให้ยิ่งใหญ่ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการสนับสนุนอุปกรณ์กีฬาดานกีฬาให้อย่างทั่วถึง

จัดกิจกรรมกีฬาเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีและเกิดความรักความสามัคคี เช่น กีฬาชุมชนสัมพันธ์ กีฬาครอบครัว

สนับสนุนกิจกรรมด้านกีฬาฟุตบอลเด็กและเยาวชนให้มีความเป็นเลิศ จัดกิจกรรมประเพณี กีฬาระดับตำบล พร้อมสนับสนุนลานกีฬาและกีฬาอุปกรณ์

ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ

1. ประชาชนได้ประโยชน์จากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐานอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

2. ประชาชนในเขตเทศบาล ได้รับการดูแลในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3. ประชาชนในเขตเทศบาล ได้รับการบริการด้านสาธารณสุขอย่างทั่วถึง และถูกต้องตามหลักวิชาการ

4. ประชาชนในเขตเทศบาล ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพมากขึ้น

5. ประชาชนอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี ส่งผลต่อชีวิตและความเป็นอยู่และสุขภาพพลานามัยที่ดี
 6. ประชาชนมีศักยภาพในการต่อรองมีงานทำ และรายได้เพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันกับภายนอกได้
 7. ประชาชนได้รับสวัสดิการ และการช่วยเหลือด้านการสังคมสงเคราะห์มากขึ้น
 8. ประชาชนมีความเข้มแข็งจากการพัฒนา และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม
 9. ประชาชนได้รับการบริการสาธารณะ และการบริการทางด้านอื่น อย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในการรับบริการจากหน่วยงาน
 10. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจชุมชนดี และสิ่งแวดล้อมยั่งยืน
 11. ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพและเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- ผลงานเด่นของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น**
- ผลงานที่โดดเด่นหรือการปฏิบัติราชการที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ
- รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2554 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
 - การขยายชั้นเรียนเทศบาลเทศบาลมิตรสัมพันธ์วิทยา เทศบาลในสังกัดเทศบาล จากระดับอนุบาล-ระดับประถมศึกษา ถึง “ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น” ในปีการศึกษา พ.ศ. 2552
 - การขยายชั้นเรียนเทศบาลเทศบาลมิตรสัมพันธ์วิทยา เทศบาลในสังกัดเทศบาล จากระดับอนุบาล-ระดับประถมศึกษา-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ถึง “ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย” ในปีการศึกษา พ.ศ. 2555
 - การเปิดดำเนินการ “ศูนย์กำจัดขยะแบบครบวงจรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น” ในวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2554
- ศูนย์ราชการเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น**
- ศูนย์ราชการเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น (Sport complex) ประกอบด้วย
1. สวนเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
 2. สนามฟุตบอล
 3. อาคารสำนักงานเทศบาล
 4. ศูนย์สามวัย สานสายใยรักครอบครัว
 5. อาคารอเนกประสงค์

6. ลานกีฬาอเนกประสงค์
7. สนามเทนนิส
8. ศูนย์บริการสาธารณสุข
9. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
10. สระว่ายน้ำขนาดมาตรฐานเยาวชน
11. สนามไคร์ฟกอล์ฟ
12. สนามฟุตบอลมาตรฐาน

การดำเนินกิจกรรม นวัตกรรม 1 + 10 คณะทำงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการพัฒนา

ชุมชน (Core team)

การรวมองค์การบริหารส่วนตำบลวังน้ำเย็นกับเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2553

การเปลี่ยนแปลงฐานะจากเทศบาลตำบลวังน้ำเย็น เป็น “เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น” เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553

การเปลี่ยนแปลงขนาดเทศบาลจากเทศบาลขนาดกลาง เป็น “เทศบาลขนาดใหญ่” เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2555

รางวัลที่ได้รับจากความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานเพื่อประชาชน

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2547 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2549 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2550 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2551 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2552 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลชมเชยเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี 3 ปีติดต่อกัน ประจำปี พ.ศ. 2553 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2554 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

รางวัลชนะเลิศท้องถิ่นดีเด่นด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน ประจำปี 2554

รางวัลผู้บริหารเทศบาลดีเด่นด้านการศึกษา ประจำปี 2554

รางวัลเทศบาลดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2549 จากนิตยสาร เส้นทางไทย

เข้าร่วมโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2552 (ประเภท:
เทศบาลขนาดกลาง) จากมูลนิธิสิ่งแวดล้อมไทย

รางวัลนวัตกรรมท้องถิ่น ครั้งที่ 1 โครงการก้าวใหม่เครือข่ายพัฒนาศูนย์เด็กเล็กประจำปี
พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่เทศบาล สำนักงานปลัดสำนัก
นายกรัฐมนตรี

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 1 รางวัลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นตามโครงการ
ประกวดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น ของเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 1 ผ่านการประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์พัฒนา
เด็กเล็กน่าอยู่ระดับดีมากประจำปี พ.ศ. 2551 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 1 ผ่านการคัดเลือกเป็น “ศูนย์เด็กเล็กน่าอยู่
ยอดเยี่ยม” ระดับจังหวัด ประจำปี พ.ศ. 2551 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 2 ได้รับรางวัลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น
ตามโครงการประกวดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น ของเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 2 ได้รับรางวัลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบดีเด่น
ตามโครงการประกวดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น ของเทศบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 2 ผ่านการประเมินรับรองมาตรฐาน
ศูนย์เด็กเล็กน่าอยู่ระดับดีมาก จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 3 ผ่านการคัดเลือกเป็นศูนย์เด็กเล็กน่าอยู่
ยอดเยี่ยมระดับจังหวัด ประจำปี 2552 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 4 ผ่านการคัดเลือกเป็น ศูนย์เด็กเล็กน่าอยู่
ยอดเยี่ยม ระดับจังหวัด ประจำปี พ.ศ. 2551 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น 4 ผ่านการประเมินรับรองมาตรฐาน
ศูนย์เด็กเล็กน่าอยู่ระดับดี มากจากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ผู้ดูแลเด็ก คือ นางสาวชนิษฐา เทียมฤทธิ์ เป็นผู้นำเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
จังหวัดสระแก้ว และผู้นำเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

รางวัลที่ 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือการประกวดตลาดสดเทศบาล “ตลาดดีมีมาตรฐาน” ประจำปี พ.ศ. 2549 จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

รางวัลชนะเลิศ โครงการประกวดตลาดดีมีมาตรฐาน ประจำปี พ.ศ. 2550 ระดับจังหวัด จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

เข้าร่วม “โครงการลดเมืองร้อน ด้วยมือเรา” โดยมีส่วนร่วมในการรณรงค์เผยแพร่ความรู้ และร่วมรักษาสภาพภูมิอากาศโลกให้เมืองน่าอยู่และยั่งยืนระหว่างปี พ.ศ. 2549-2550 จากสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย

เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นได้เข้าร่วมจัดนิทรรศการ “เทศบาลสู่เส้นทางปิดทองหลังพระ สืบสานสานแนวพระราชดำริ” ระหว่างวันที่ 4-5 มิถุนายน พ.ศ. 2552

รางวัลรณรงค์ประชาสัมพันธ์การเลือกตั้ง ส.ส. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ทำให้อำเภอวังน้ำเย็น มีผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งร้อยละ 79.16 มากเป็นอันดับที่ 1 ของจังหวัดสระแก้ว

เข้าร่วม โครงการส่งเสริมความแข็งแกร่งของกองทุนประกันสังคม เพื่อผู้ประกันตน มีหลักประกันประจำปี พ.ศ. 2554 จากสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสระแก้ว

ได้รับรางวัลหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น ด้านการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนน ประจำปี พ.ศ. 2553 จากศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน

โครงสร้างองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น เป็นเทศบาลที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาล กำหนดให้เป็นเทศบาลขนาดใหญ่ ซึ่งเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นได้ประกาศกำหนดส่วนราชการออกเป็น 7 ส่วนราชการ และ 1 หน่วยตรวจสอบภายใน ตามประกาศเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลงวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ได้แก่สำนักปลัดเทศบาลกองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองวิชาการ และแผนงาน กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม

จากการศึกษาโครงสร้างเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น สรุปได้ว่า เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ประกอบด้วยสำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองวิชาการ และแผนงาน กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม และงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล เป็นหน่วยงานที่จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในเทศบาลให้มีความคล่องตัวสามารถกำกับ ดูแล การปฏิบัติตามนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ให้มีประสิทธิภาพ

สรุปจากงานวิจัยทั้งหมด ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การศึกษาความคิดเห็นหรือทัศนคติ ในเรื่องต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับการบริหารงานบุคคลจะเป็นประโยชน์ในการได้รับข้อมูลความคิดเห็น ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และพัฒนาการบริหารงานบุคคล เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พินิตนาถ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งทางการบริหาร และผู้ปฏิบัติเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน และปฏิบัติงานอยู่ในช่วงที่ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเดือนมีนาคม พ.ศ. 2550 ทั้งกลุ่มวิชาการและกลุ่มสายสนับสนุน จำนวน 88 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี ที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากวิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2539) และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ระหว่างกลุ่มบุคลากรโดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี จำแนกเป็นรายลักษณะพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยช่าอยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสระบุรี ที่มีลักษณะกลุ่มงานต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กร ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยช่า และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน โดยคะแนนเฉลี่ยของบุคลากร กลุ่มวิชาการน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ย ของกลุ่มสายสนับสนุน ทั้งลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยช่า และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

บุษกร ประวะโจ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี ในการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี มีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 150 แห่ง แต่ละแห่งได้มีการดำเนินงานตามกรอบ โครงสร้างและภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยคำนึงถึงประชาชนในตำบลเป็นสำคัญวิธานิพนธ์นี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นและแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกดะระ อำเภอเมือง และองค์การบริหารส่วนตำบลโนนทองอินทร์

กิ่งอำเภอคูแก้ว จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกองกิจการบริหารส่วนตำบล จำนวน 45 คน ปลัดกองกิจการบริหารส่วนตำบลจำนวน 2 คน หัวหน้าส่วนการคลัง องค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน หัวหน้าส่วนการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน และ ประชาชนในตำบลกุดสระ อำเภอเมือง ในตำบลโนนทองอินทร์ กิ่งอำเภอคูแก้ว จังหวัดอุดรธานี จำนวน 19 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสำรวจแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต แบบมีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ นำเสนอผลการวิเคราะห์ในแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานี มีลักษณะงานแบ่งเป็น 4 งานคือ (1) ส่วนสำนักงานปลัด (2) ส่วนการคลัง (3) ส่วนโยธา (4) ส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมเป็นวัฒนธรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีความพยายามจะสนองตอบวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของท้องถิ่น และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้มีการทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรการดำเนินการตามภาระงานและหน้าที่อย่างเร่งด่วนตามที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลและการปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมเรียนรู้ร่วมกับประชาชนในท้องถิ่นมีความเปิดเผยและไว้วางใจกันมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

พัชรี แก้วทอง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี และ (2) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี จำแนกตามตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรีจำนวน 259 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าพนักงานส่วนตำบลส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
2. วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ที่ตำแหน่งงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า พนักงานส่วนตำบล มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.90 รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ ร้อยละ 40.40 ลูกจ้างประจำ มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากที่สุด ร้อยละ 64.80 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ ร้อยละ 43.30 พนักงานจ้างตามภารกิจ มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะ

ตั้งรับ-เฉื่อยชา มากที่สุด ร้อยละ 65.30 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ร้อยละ 45.20 และพนักงานข้างทั่วไป มีวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากที่สุด ร้อยละ 62.8 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ ร้อยละ 45.9

พรรณิ โภชนงค์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลบางวัว การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลบางวัว จังหวัดฉะเชิงเทรา (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลบางวัว จังหวัดฉะเชิงเทรา เก็บข้อมูลโดยการศึกษา เอกสารและสัมภาษณ์ (Interview) กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างทั่วไป รวมทั้งสิ้น 20 คน การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ถึงวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2552 วิเคราะห์ข้อมูล โดยการเชื่อมโยงข้อมูลให้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมของเทศบาลตำบลบางวัว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีลักษณะ ดังนี้

ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคลากรมีลักษณะเป็นทางการ บุคลากร ผู้บริหาร มีการแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตามวาระ มีวัฒนธรรมการตัดสินใจเป็นลักษณะรวมศูนย์อำนาจ การปฏิบัติงานมีลักษณะงานเฉพาะต่อมโครงสร้างขององค์กร พนักงานมีความสามารถหลากหลาย มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มุ่งสู่คุณภาพและมาตรฐาน องค์กรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้ อย่างอิสระสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต เครื่องมือเครื่องใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำพองค์การไปสู่เป้าหมาย มีวัฒนธรรมขององค์กรที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมขององค์กรมีจุดอ่อนดังนี้ (1) ที่มาของนโยบายต้องการการมีส่วนร่วมเนื่องจากเป็นนโยบายของผู้บริหารที่ได้ประกาศไว้ในการลงสมัครรับเลือกตั้ง (2) นโยบายของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงตามวาระ อาจจะทำให้การพัฒนาขององค์กรขาดความต่อเนื่อง (3) พนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น (4) ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ใช้ข้อมูลสารสนเทศ

จุดเด่นของวัฒนธรรมขององค์กรคือ (1) พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ (2) ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (3) เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานพร้อม (4) มีความหลากหลายของบุคลากร (5) พนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลตำบลบางวัว จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีการพัฒนาให้มีปัจจัยต่อไปนี้ (1) บทบาทของผู้นำ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) สร้างทีมงาน ใช้การ เรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขความขัดแย้ง และการจัดการกับความคิดที่แตกต่างของ บุคคลทั่วทั้งองค์กร บุคคลเข้าใจงานของตนเอง และความสัมพันธ์ของงานตนเองกับงานส่วนอื่น ๆ รวมทั้งอิทธิพลที่มีต่อคนอื่น ๆ รวมทั้งอิทธิพลที่มีต่อคนอื่นด้วย (3) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรและองค์กรมารวบรวมจัดทำแนวปฏิบัติงานที่ดี มีระบบข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์

พนารัตน์ แหละหมั่น (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี, มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี และ (2) เพื่อศึกษาการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรจำนวน 107 คน โดยเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี จำนวน 11 องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

ผลการศึกษาพบว่า (1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี ในภาพรวมส่วนใหญ่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบระบบราชการ จำนวน 7 องค์การบริหารส่วนตำบล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะเปาะ องค์การบริหารส่วนตำบลคลองตันหยง องค์การบริหารส่วนตำบลตุงยง องค์การบริหารส่วนตำบลท่ากำชำ องค์การบริหารส่วนตำบลปุโละปุโย องค์การบริหารส่วนตำบลยาบี และองค์การบริหารส่วนตำบลลิปะสะโจ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ จำนวน 2 องค์การบริหารส่วนตำบล คือ องค์การบริหารส่วนตำบลดาโต๊ะ องค์การบริหารส่วนตำบลบางเขา (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้ง 6 รูปแบบ แก่พนักงานส่วนตำบลภายในองค์กร ทั้งในภาพรวมระดับอำเภอ และแบบแยกเป็นรายองค์การบริหารส่วนตำบล แต่มีคำถามบางข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วย โดยแยกออกเป็นแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วนั้น สามารถที่จะนำเสนอให้กับผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละตำบล เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เกิดความสอดคล้องและส่งเสริม

ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบสมบูรณ์ภายในองค์กรบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ (3) ข้อเสนอแนะ
 แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองจิก
 จังหวัดปัตตานี คือ “ต้องทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความรักองค์กร และสร้าง
 ความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร” “ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาภายในองค์กรให้มากขึ้น”
 และ “สร้างวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากรให้เป็นไปในทางเดียวกัน”

รัตนารณ์ หารพรม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลโคกสำราญ อำเภอบ้านแสด จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์
 เพื่อศึกษา (1) ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลโคกสำราญ
 อำเภอบ้านแสด จังหวัดขอนแก่น (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
 และการแก้ไขวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลโคกสำราญ
 โดยศึกษาจากบุคลากร จำนวน 54 คน ได้แก่ คณะผู้บริหาร จำนวน 5 คน สมาชิกสภาเทศบาล
 จำนวน 12 คน พนักงานเทศบาล จำนวน 16 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน พนักงานจ้าง จำนวน
 19 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษา
 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลโคกสำราญ และวัฒนธรรม
 องค์กรที่ไม่ตามหลักธรรมาภิบาล และการศึกษาจากการระดมสมอง เพื่อศึกษาการส่งเสริม
 วัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และการแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตามหลักธรรมาภิบาล

ผลการศึกษาพบว่า ประชากรในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี
 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการ
 เปรียบเทียบข้อมูล (Constant comparison) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
 ของเทศบาลตำบลโคกสำราญ อำเภอบ้านแสด จังหวัดขอนแก่น มี 2 ลักษณะ คือ (1) ลักษณะ
 สร้างสรรค์มีครบทั้ง 4 มิติคือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสักการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและ
 การกระตุ้น ตามหลักธรรมาภิบาลหลักการมีส่วนร่วม มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ตามหลักธรรมาภิบาล
 หลักคุณธรรม (2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา 1 มิติ คือ มิติเน้นกฎระเบียบ ตามหลักธรรมาภิบาล
 หลักนิติธรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลโคกสำราญ
 อำเภอบ้านแสด จังหวัดขอนแก่นมี 2 ลักษณะคือ (1) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (2) ลักษณะ
 ตั้งรับ-ก้าวร้าว

ผลการศึกษาจากการระดมสมอง พบว่า การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรตาม
 หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลโคกสำราญ อำเภอบ้านแสด จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ การจัด
 กิจกรรมร่วมกัน การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง การจัดสวัสดิการ การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ การรู้จัก

เอาใจเขามาใส่ใจเรา การไว้วางใจและนับถือกัน การให้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ในการปฏิบัติที่ถูกต้อง การมีคุณธรรมจริยธรรม การกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน กฎระเบียบในเทศบาลให้ถูกต้องเหมาะสม ชัดเจน และการจัดระบบงานและวางระบบขั้นตอน การดำเนินงานให้ชัดเจน และการแก้ไขวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานกฎระเบียบในเทศบาลให้ถูกต้องเหมาะสม ชัดเจน การกำหนดโทษที่เหมาะสมเป็นธรรมสำหรับผู้มีกหาทางเลียงงาน การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ให้แก่สมาชิกสภาเทศบาลและสิ่งสำคัญคือการสร้างจิตสำนึกต่อผู้บริหาร ให้เล็งเห็นถึงความสำคัญในความเป็นเอกภาพและความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

พริยา กุ์ศรี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมเพื่อเปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามสถานภาพของบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ส่วนครูผู้สอน จำแนกตามเพศ และอายุ การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จำนวน 336 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับของวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ด้านลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และด้านลักษณะเชิงรุก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละมิติ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านลักษณะสร้างสรรค์ ปรากฏผลคือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นความสัจการแห่งตน มิติเน้น ไมตรีสัมพันธ์ และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น ด้านลักษณะเฉื่อยชา ปรากฏผลคือ มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการฟังพา มิติเน้นเห็นพ้องด้วย และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง ด้านลักษณะเชิงรุก ปรากฏผลคือ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ มิติเน้นการแข่งขัน มิติเน้นอำนาจ และมิติเน้นการเห็นตรงข้าม ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าครูผู้สอน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย

มีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ครูผู้สอนเพศชายมีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าครูผู้สอนเพศหญิง และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และครูผู้สอนที่มีอายุน้อยมีความคิดเห็นต่อระดับวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าครูผู้สอนที่มีอายุมากและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุดารัตน์ โยธาภิบาล (2554, บทคัดย่อ) วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ (1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรอำเภอเมืองนครปฐม (2) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม (3) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐมเป็นประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กรและการพัฒนาองค์กรต่อไปโดยศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (2) กระบวนการทำงานภายในองค์กร (3) นโยบายองค์กร (4) กลยุทธ์องค์กร ศึกษากับประชากรจำนวน 95 คน คือบุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 1 ปี ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงาน พนักงานรัฐวิสาหกิจและลูกจ้างชั่วคราว ศึกษาจากตัวแปรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร ใช้เกณฑ์วัด คือ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ” แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกระบวนการบริการประชาชน (2) ด้านระบบการให้บริการประชาชน (3) ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบปัญหาการวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน คือ ประชาชนที่มารับบริการที่อำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 330 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยทั้ง 2 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (2) ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง (3) วัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

นิลภวิษย์ ทับทอง (2555, บทคัดย่อ) วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งเป็นข้าราชการ (สายวิชาการและสายสนับสนุน) พนักงานมหาวิทยาลัย (สายวิชาการ และสายสนับสนุน) พนักงานราชการ (สายวิชาการและสายสนับสนุน) ลูกจ้างประจำ (สายปฏิบัติการ) จำนวนทั้งสิ้น 532 คน จากคณะและสำนักต่าง ๆ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวทาง Yamane (1973) โดยกำหนดให้มี

ความผิดพลาด ไม่เกินร้อยละ 5 หรือรับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ได้ขนาดตัวอย่าง เท่ากับ 229 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา โดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แต่ละกลุ่มตามสัดส่วน จำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกระบวนการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทุกลักษณะอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ และการเข้าถึงความรู้ ขณะที่การเรียนรู้ และการค้นหาความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับบริบทด้านการบริหารจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางลบ กับขั้นตอนการจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ และขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทิพวรรณ นามปัญญา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ (2) เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ปฏิบัติงาน ณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 306 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร ทาโร ยามาเน่ และการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับแบบเฉื่อยชา ($\bar{X} = 3.72$) และวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับแบบก้าวร้าว ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

2. คุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูงและเมืองพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ได้แก่ ด้านโอกาส ความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถของบุคคล ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และ ด้านจังหวะชีวิต ตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้ ควรพิจารณาค่าตอบแทนของการทำงานล่วงเวลาหรือในวันหยุดราชการ หน่วยงานควรติดตั้งเครื่องมือป้องกันภัยเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน สภาพแวดล้อมในหน่วยงานให้สะดวกและปลอดภัย เปิดโอกาสให้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานที่รับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานควรได้รับความเสมอภาคในการทำงาน ควรจะมีเวลา และ โอกาสสร้างสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน และควรจัดให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัยปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
อายุ	วรวรรณ ชื่นพิณิจสกุล (2555)	ภาวะผู้นำและรูปแบบ บรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อ ต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์กรขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร	ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์กรแตกต่างกัน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัยปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
อายุ	ธรรมนุญ ธรรมวงศ์ (2554)	วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจ นครบาลคลองตัน	เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานีตำรวจ นครบาลคลองตัน
ตำแหน่งงาน	พัชรี้ แก้วทอง (2550)	วัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด กาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี	พนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด กาญจนบุรี ที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกัน
ตำแหน่งงาน	พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ (2550)	วัฒนธรรมองค์กรของ วิทยาลัยพยาบาลบรม ราชชนนี สระบุรี	วัฒนธรรมองค์กรของ วิทยาลัยพยาบาลบรมราช ชนนีสระบุรีที่มีลักษณะ กลุ่มงานต่างกันแตกต่าง หรือไม่
ระยะเวลา การทำงาน	วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555)	ภาวะผู้นำและรูปแบบ บรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อ ลักษณะวัฒนธรรม องค์กรขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร	ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
ระยะเวลา การทำงาน	ธรรมนุญ ธรรมวงศ์ (2554)	วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจ นครบาลคลองตัน	เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กร ในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ สถานี ตำรวจนครบาลคลองตัน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัยปีที่วิจัย	ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
ลักษณะ สร้างสรรค์	Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน พัชรี แก้วทอง, 2550)	วัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี	องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ ค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของ บุคลากรในองค์กร คือ ต้องการ ความสำเร็จต้องการไม่ตรี สัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความสัมพันธ์และสนับสนุน ซึ่งกันและกัน
ลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา	Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน พัชรี แก้วทอง, 2550)	วัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี	องค์กรที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นการคล้อยตาม ความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบ แบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายาม หลีกเลี่ยงการกระทำ ที่ต้องรับผิดชอบ คนต่างทำ และทำเฉพาะในส่วนของตนเอง รับผิดชอบเท่านั้น
ลักษณะ ตั้งรับ-ก้าวร้าว	Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน พัชรี แก้วทอง, 2550)	วัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี	องค์กรที่มีค่านิยมแบบ พฤติกรรมแสดงออก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้น ความต้องการ ด้านความมั่นคง ของพนักงาน ลักษณะ การทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดี ชิงเด่น เห็นการแพ้ชนะเป็น เรื่องธรรมดา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตามอายุตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล จำนวน 49 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 7 คน และพนักงานจ้าง จำนวน 96 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 152 คน

1. พนักงานเทศบาล จำนวน 49 คน
2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 7 คน
3. พนักงานจ้าง จำนวน 96 คน

ตารางที่ 3 ประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น

ประชากร	จำนวนประชากร (คน)
พนักงานเทศบาล	49
ลูกจ้างประจำ	7
พนักงานจ้าง	96
รวม	152

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความรู้สึกหรือความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ตามแนวคิด Cooke & Lafferty (1989 อ้างถึงใน พัชรี แก้วทอง, 2550) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 35 ข้อ ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ลักษณะสร้างสรรค์ (2) ลักษณะ ตั้งรับ-เฉื่อยชา (3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวคิด ได้ดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 3 แบบ คือ

- | | |
|---------------------------|--------------|
| 1. ลักษณะสร้างสรรค์ | จำนวน 13 ข้อ |
| 2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว | จำนวน 12 ข้อ |

มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน
ได้แก่

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 3.1 นายคนองพล เพ็ชรรัตน์ | ตำแหน่ง ปลัดเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น |
| 3.2 นางพิสมัย ช่างไม้ | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ
โรงเรียนเทศบาลมิตรสัมพันธ์วิทยา |
| 3.3 อาจารย์จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ | ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา |

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ให้มีความถูกต้องสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of item-objective
Congruence) ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 จากผู้เชี่ยวชาญนำไปใช้ในการวิจัย
จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรเทศบาลเมืองสระแก้ว
ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือ
ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือ
ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.82 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้สามารถ
นำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากคณบดี วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย
บูรพา ส่งถึงนายกเทศมนตรีเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว เพื่อขออนุญาต
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลในแบบสอบถาม
เพื่อให้มีความสมบูรณ์ทั้ง 152 ชุด

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 152 ชุด โดยมี
แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 152 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลที่ตรวจสอบให้คะแนน จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ลักษณะสร้างสรรค์

2.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

2.3 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายแบบความเรียง

3. การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ One-way ANOVA สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระ ที่มีตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD (Least significant difference test) (จิตพล ชัยมะดัน, 2556)

เกณฑ์การแปลผล

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น พิจารณาแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{คะแนนระหว่างช่วง} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์กร

ระดับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย “วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว จำนวน 152 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน เงินเดือนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว จำนวน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	78	51.32
หญิง	74	48.68
รวม	152	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
18-25 ปี	5	3.29
26-33 ปี	46	30.26
34-40 ปี	48	31.58
41-49 ปี	33	21.71
50 ปีขึ้นไป	20	13.16
รวม	152	100.00
สถานภาพการสมรส		
โสด	47	30.92
สมรส	97	63.82
หม้าย/ หย่าร้าง	8	5.26
รวม	152	100.00
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	46.05
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	61	40.13
สูงกว่าปริญญาตรี	21	13.82
รวม	152	100.00
ตำแหน่งงาน		
พนักงานเทศบาล	49	32.23
ลูกจ้างประจำ	7	4.61
พนักงานจ้าง	96	63.16
รวม	152	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงาน		
1-5 ปี	56	36.84
6-10 ปี	47	30.92
11-15 ปี	20	13.16
16 ปีขึ้นไป	29	19.08
รวม	152	100.00
เงินเดือนปัจจุบัน		
5,000-10,000 บาท	34	22.37
10,001-15,000 บาท	41	26.97
15,001-20,000 บาท	49	32.24
20,001 บาทขึ้นไป	28	18.42
รวม	152	100.00

จากตารางที่ 4 ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 152 คน สามารถอธิบายจำแนกตัวแปร ได้ดังนี้

เพศ บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 51.32 และเพศหญิง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 48.68

อายุ บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 34-40 ปี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมา คือบุคลากรกลุ่มที่มีอายุ 26-33 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 30.26 อายุ 41-49 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 21.71 อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 และอายุ 18-25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.29 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสแล้ว จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 63.82 รองลงมา เป็น โสด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.92 และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 46.05 รองลงมา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 40.13 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 13.82 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า อัตราตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้าง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมา พนักงานเทศบาล จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 และลูกจ้างประจำ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.61 ตามลำดับ

ระยะเวลาการทำงาน บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า ระยะเวลาการทำงานส่วนใหญ่ 1-5 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 30.92 16 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 19.08 และ 11-15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 ตามลำดับ

เงินเดือนปัจจุบัน บุคลากร ทั้งหมด 152 คน พบว่า เงินเดือนปัจจุบันส่วนใหญ่ 15,001-20,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 รองลงมา เงินเดือน 10,001-15,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 26.97 เงินเดือน 5,000-10,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.37 และเงินเดือน 20,001 บาทขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 18.42 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมทุกด้าน

วัฒนธรรมองค์กร	μ	σ	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะสร้างสรรค์	4.38	0.42	มากที่สุด
ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา	2.20	0.53	น้อย
ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว	1.52	0.46	น้อยที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว มีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร คือ ลักษณะสร้างสรรค์ มีระดับมากที่สุด ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.42$) รองลงมา คือ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีระดับน้อย ($\mu = 2.20$, $\sigma = 0.53$) และ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีระดับน้อยที่สุด ($\mu = 1.52$, $\sigma = 0.46$)

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรม
องค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว
ลักษณะสร้างสรรค์

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความต้องการพัฒนาตนเอง	98 (64.47)	32 (21.05)	18 (11.84)	2 (1.32)	2 (1.32)	4.46	0.85	มากที่สุด	2
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีวินัยในการทำงานร่วมกัน	94 (61.84)	42 (27.63)	13 (8.55)	2 (1.32)	1 (0.66)	4.49	0.76	มากที่สุด	1
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย	8 (56.58)	42 (27.63)	19 (12.50)	4 (2.63)	1 (0.66)	4.37	0.85	มากที่สุด	7
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความภูมิใจในงานของตนที่ทำให้ องค์กรเจริญรุ่งเรือง	83 (54.61)	47 (30.92)	17 (11.18)	4 (2.63)	1 (0.66)	4.36	0.83	มากที่สุด	9
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีพฤติกรรมการแสดงออก ในทางริเริ่มสร้างสรรค์	77 (50.66)	55 (36.18)	17 (11.18)	3 (1.97)	0 (0.00)	4.36	0.76	มากที่สุด	8
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการทำงานที่เน้นคุณภาพมากกว่า ปริมาณงาน	72 (47.37)	54 (35.53)	25 (16.44)	1 (0.66)	0 (0.00)	4.30	0.76	มากที่สุด	13
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เชื่อว่างานจะสำเร็จด้วย ความร่วมมือของคนในหน่วยงาน	80 (52.63)	50 (32.89)	17 (11.18)	5 (3.30)	0 (0.00)	4.35	0.81	มากที่สุด	11
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้รับสิทธิและความเสมอภาค ในการทำงานเท่าเทียมกัน	80 (53.29)	55 (36.18)	15 (9.87)	1 (0.66)	0 (0.00)	4.42	0.70	มากที่สุด	3
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า จากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	81 (53.29)	44 (28.95)	25 (16.44)	2 (1.32)	0 (0.00)	4.34	0.80	มากที่สุด	12

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน สามารถเสนอความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ	88 (57.89)	35 (23.03)	25 (16.45)	3 (1.97)	1 (0.66)	4.36	0.87	มากที่สุด	10
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีสัมพันธภาพระหว่างกัน มีลักษณะเหมือนพี่น้อง	85 (55.92)	41 (26.97)	25 (16.45)	0 (0.00)	1 (0.66)	4.38	0.80	มากที่สุด	6
12. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงาน	77 (50.66)	57 (37.50)	18 (11.84)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.39	0.69	มากที่สุด	5
13. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีลักษณะเป็นกันเอง สามารถ พูดคุยกันได้เปิดเผย	88 (57.89)	42 (27.63)	20 (13.16)	1 (0.66)	1 (0.66)	4.41	0.79	มากที่สุด	4
ภาพรวมลักษณะสร้างสรรค์						4.38	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.38, \sigma = 0.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวินัยในการทำงานร่วมกัน ($\mu = 4.49, \sigma = 0.76$) รองลงมาข้อ 1 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความต้องการพัฒนาตนเอง ($\mu = 4.46, \sigma = 0.85$) และอันดับที่ 3 คือ ข้อ 8 บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับสิทธิ และความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน ($\mu = 4.42, \sigma = 0.70$) ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ได้แก่ ข้อ 6 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณงาน ($\mu = 4.30, \sigma = 0.76$)

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว
ลักษณะตั้งรับ-น้อยชา

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ	2 (1.32)	3 (1.97)	29 (19.08)	44 (28.95)	74 (48.68)	1.78	0.91	น้อยที่สุด	9
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าสิ่งที่ถูกต้องในการทำงานคือการปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ	2 (1.32)	7 (4.61)	17 (11.18)	64 (42.11)	62 (40.78)	1.84	0.89	น้อย	5
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านคัดลอกตามความคิดเห็นของผู้บริหารไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง	1 (0.66)	9 (5.92)	23 (15.13)	45 (29.61)	74 (48.68)	1.80	0.95	น้อยที่สุด	7
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส	27 (17.76)	80 (52.63)	42 (27.64)	3 (1.97)	0 (0.00)	3.86	0.72	มาก	1
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	5 (3.29)	6 (3.95)	19 (12.50)	44 (28.94)	78 (51.32)	1.79	1.03	น้อย	8
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม	20 (13.16)	78 (51.31)	40 (26.32)	8 (5.26)	6 (3.95)	3.64	0.92	มาก	2
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาถูกต้องโดยไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย	0 (0.00)	5 (3.29)	22 (14.47)	34 (22.37)	91 (59.87)	1.61	0.85	น้อยที่สุด	10
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านหลีกเลี่ยงการทำงานเพราะอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิได้	3 (1.97)	4 (2.64)	28 (18.42)	56 (36.84)	61 (40.13)	1.88	0.92	น้อย	4
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านต่างคนต่างทำงานเมื่อมีปัญหาต่างคนต่างแก้	3 (1.97)	7 (4.61)	30 (19.74)	56 (36.84)	56 (36.84)	1.98	0.97	น้อย	3

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
10.บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เมื่อทำผิดจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยไม่พยายามหาแนวทางแก้ไข	2 (1.32)	9 (5.92)	25 (16.45)	43 (28.29)	73 (48.02)	1.84	0.99	น้อย	6
ภาพรวมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา						2.20	0.53	น้อย	

จากตารางที่ 7 วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.20$, $\sigma = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับและเคารพในระบอบอาวุโส ($\mu = 3.86$, $\sigma = 0.72$) รองลงมาข้อ 6 บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม ($\mu = 3.64$, $\sigma = 0.92$) และอันดับที่ 3 คือ ข้อ 9 บุคลากรในหน่วยงานของท่านต่างคนต่างทำงานเมื่อมีปัญหาต่างคนต่างแก้ ($\mu = 1.98$, $\sigma = 0.97$) ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดได้แก่ ข้อ 7 บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาถูกต้องโดยไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย ($\mu = 1.61$, $\sigma = 0.85$)

ตารางที่ 8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว
ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. การบริหารงานในหน่วยงาน ของท่านเน้นการเจรจาต่อรอง กับบุคลากร	1 (0.66)	1 (0.66)	6 (3.94)	16 (10.53)	128 (84.21)	1.23	0.61	น้อยที่สุด	12
2. บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านไม่มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจ ในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	1 (0.66)	3 (1.97)	4 (2.63)	71 (46.71)	73 (48.03)	1.61	0.70	น้อยที่สุด	3

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
3. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านขาดการวางแผน ล่วงหน้าในการทำงานชอบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	1 (0.66)	0 (0.00)	18 (11.84)	54 (35.53)	79 (51.97)	1.62	0.75	น้อยที่สุด	2
4. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านมีความเชื่อมั่น ในตนเองสูง และมักจะยึดติดกับ ความคิดของตนเองเป็นหลัก	2 (1.32)	1 (0.66)	15 (9.87)	52 (34.21)	82 (53.94)	1.61	0.80	น้อยที่สุด	4
5. ในหน่วยงานของท่านมี บทบาทของแต่ละท่านที่ ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น	2 (1.32)	1 (0.66)	14 (9.21)	46 (30.26)	89 (58.55)	1.56	0.80	น้อยที่สุด	6
6. บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านมีเป้าหมายหลัก ในการทำงานคือต้องการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	2 (1.32)	5 (3.29)	12 (7.89)	35 (23.03)	98 (64.47)	1.54	0.88	น้อยที่สุด	7
7. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านชอบชี้แนะสั่งงานผู้อื่น หรือเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่ง ต่ำกว่า	2 (1.32)	1 (0.66)	8 (5.26)	40 (26.32)	101 (66.44)	1.44	0.74	น้อยที่สุด	10
8. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านมีการแข่งขันกัน ในการทำงาน โดยเฉพาะเอา ผลงานของตนเองไป เปรียบเทียบกับผลงานของ เพื่อนร่วมงาน	0 (0.00)	3 (1.97)	7 (4.61)	73 (48.03)	69 (45.39)	1.63	0.67	น้อยที่สุด	1
9. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านเชื่อว่าการแข่งขันกัน ทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ	1 (0.66)	3 (1.97)	12 (7.89)	52 (34.22)	84 (55.26)	1.59	0.78	น้อยที่สุด	5
10. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านใช้เวลาในการทำงาน มากเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3 (1.97)	2 (1.32)	4 (2.63)	45 (29.61)	98 (64.47)	1.47	0.79	น้อยที่สุด	9

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ต่อระดับความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น					μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
11. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านเชื่อว่าต้องทำงานตาม แบบอย่างที่เคยยึดถือ	2 (1.32)	4 (2.63)	7 (4.61)	42 (27.62)	97 (63.82)	1.50	0.81	น้อยที่สุด	8
12. บุคลากรในหน่วยงาน ของท่านมีความละเอียดและ ปฏิบัติงานตามขั้นตอน อย่างเคร่งครัด	3 (1.97)	2 (1.32)	6 (3.95)	35 (23.03)	106 (69.73)	1.43	0.80	น้อยที่สุด	11
ภาพรวมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว						1.52	0.46	น้อยที่สุด	

จากตารางที่ 8 วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\mu = 1.52, \sigma = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 8 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแข่งขันกันในการทำงาน โดยเฉพาะเอาผลงานของตนเองไปเปรียบเทียบกับผลงานของเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 1.63, \sigma = 0.67$) รองลงมาข้อ 3 บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดการวางแผนล่วงหน้าในการทำงานชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ($\mu = 1.62, \sigma = 0.75$) อันดับที่ 3 คือ ข้อ 4 บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมักจะยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นหลัก ($\mu = 1.61, \sigma = 0.75$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 การบริหารงานในหน่วยงานของท่านเน้นการเจรจาต่อรองกับบุคลากร ($\mu = 1.12, \sigma = 0.61$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างกัน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามอายุ

อายุ	μ	σ
18-25 ปี	4.06	0.60
26-33 ปี	4.33	0.44
34-40 ปี	4.40	0.41
41-49 ปี	4.44	0.34
50 ปีขึ้นไป	4.42	0.39

จากตารางที่ 9 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งจำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ในกลุ่มอายุ 41-49 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.34$) รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.39$) กลุ่มอายุ 34-40 ปี ($\mu = 4.40$, $\sigma = 0.41$) กลุ่มอายุ 26-33 ปี ($\mu = 4.33$, $\sigma = 0.44$) ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-25 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ต่ำที่สุด ($\mu = 4.06$, $\sigma = 0.60$)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ กับอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	0.79	0.19	1.13	.34
ภายในกลุ่ม	147	25.52	0.17		
รวม	151	26.31			

* $p < .05$

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะสร้างสรรค์ ที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .34 แสดงว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามอายุ

อายุ	μ	σ
18-25 ปี	2.10	0.42
26-33 ปี	2.24	0.52
34-40 ปี	2.20	0.59
41-49 ปี	2.14	0.49
50 ปีขึ้นไป	2.21	0.49

จากตารางที่ 11 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งจำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในกลุ่มอายุ 26-33 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากที่สุด ($\mu = 2.24$, $\sigma = 0.52$) รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.21$, $\sigma = 0.49$) กลุ่มอายุ 34-40 ปี ($\mu = 2.20$, $\sigma = 0.59$) กลุ่มอายุ 41-49 ปี ($\mu = 2.14$, $\sigma = 0.49$) ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-25 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาต่ำที่สุด ($\mu = 2.10$, $\sigma = 0.42$)

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา กับอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	0.26	0.06	0.23	.91
ภายในกลุ่ม	147	42.28	0.28		
รวม	151	42.54			

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
ความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา
ที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .91 แสดงว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็น
ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร
ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามอายุ

อายุ	μ	σ
18-25 ปี	1.50	0.48
26-33 ปี	1.59	0.53
34-40 ปี	1.53	0.55
41-49 ปี	1.43	0.21
50 ปีขึ้นไป	1.45	0.25

จากตารางที่ 13 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร
ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งจำแนกตามอายุ พบว่า บุคลากร
เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในกลุ่มอายุ 26-33 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ
ตั้งรับ-ก้าวร้าวมากที่สุด ($\mu = 1.59$, $\sigma = 0.53$) รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 34-40 ปี ($\mu = 1.53$,

$\sigma = 0.55$) กลุ่มอายุ 18-25 ปี ($\mu = 1.50$, $\sigma = 0.48$ กลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป ($\mu = 1.45$ $\sigma = 0.25$)
 ในขณะที่กลุ่มอายุ 41-49 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวต่ำที่สุด
 ($\mu = 1.43$, $\sigma = 0.21$)

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น
 วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กับอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4	0.59	0.14	0.70	.59
ภายในกลุ่ม	147	31.19	0.21		
รวม	151	31.79			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
 ความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว
 ที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .59 แสดงว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็น
 ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น
 ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของ
 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	μ	σ
พนักงานเทศบาล	4.48	0.30
ลูกจ้างประจำ	4.27	0.44
พนักงานจ้าง	4.33	0.45

จากตารางที่ 15 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กร
 ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากร

เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในตำแหน่งพนักงานเทศบาล มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ
สร้างสรรค์มากที่สุด ($\mu = 4.48$, $\sigma = 0.30$) รองลงมา คือ ตำแหน่งพนักงานจ้าง ($\mu = 4.33$,
 $\sigma = 0.45$) ในขณะที่ตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ
สร้างสรรค์ต่ำที่สุด ($\mu = 4.27$, $\sigma = 0.44$)

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์
กับตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	0.78	0.39	2.29	.10
ภายในกลุ่ม	149	25.53	0.17		
รวม	151	26.31			

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง
ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์
ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .10 แสดงว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงาน
แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธ
สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็น
ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร
ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	μ	σ
พนักงานเทศบาล	2.11	0.42
ลูกจ้างประจำ	2.41	0.21
พนักงานจ้าง	2.23	0.58

จากตารางที่ 17 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากที่สุด ($\mu = 2.41, \sigma = 0.21$) รองลงมา คือ ตำแหน่งพนักงานจ้าง ($\mu = 2.23, \sigma = 0.58$) ในขณะที่ตำแหน่งพนักงานเทศบาล มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาต่ำที่สุด ($\mu = 2.11, \sigma = 0.42$)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา กับตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	0.79	0.39	1.42	.24
ภายในกลุ่ม	149	41.75	0.28		
รวม	151	42.54			

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .24 แสดงว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานสมมติฐานที่ 6 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	μ	σ
พนักงานเทศบาล	1.38	0.27
ลูกจ้างประจำ	1.52	0.21
พนักงานจ้าง	1.58	0.53

จากตารางที่ 19 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในตำแหน่งพนักงานจ้าง มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมากที่สุด ($\mu = 1.58$, $\sigma = 0.53$) รองลงมา คือ ตำแหน่งลูกจ้างประจำ ($\mu = 1.52$, $\sigma = 0.21$) ในขณะที่ตำแหน่งพนักงานเทศบาล มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวต่ำที่สุด ($\mu = 1.38$, $\sigma = 0.27$)

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว กับตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	1.31	0.65	3.22	.04
ภายในกลุ่ม	149	30.47	0.20		
รวม	151	31.79			

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .04 แสดงว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐาน และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธี

ของ LSD (Post hoc) ต่อ ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	μ	พนักงานเทศบาล	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง
		1.38	1.52	1.58
พนักงานเทศบาล	1.38		-0.13	-0.20*
ลูกจ้างประจำ	1.52			-0.06
พนักงานจ้าง	1.58			

* $p < .05$

จากตารางที่ 21 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบของ LSD พบว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาลมีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างจากตำแหน่งพนักงานจ้าง โดยพบว่า ตำแหน่งพนักงานเทศบาลมีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร่ววน้อยกว่าตำแหน่งพนักงานจ้าง

สมมติฐานที่ 7 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ จำแนกระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	μ	σ
1-5 ปี	4.32	0.47
6-10 ปี	4.42	0.35
11-15 ปี	4.35	0.46
16 ปีขึ้นไป	4.44	0.36

จากตารางที่ 22 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีระยะเวลาการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด ($\mu = 4.44$, $\sigma = 0.36$) รองลงมา คือ ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี ($\mu = 4.42$, $\sigma = 0.35$) ระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี ($\mu = 4.35$, $\sigma = 0.46$) ในขณะที่ระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ต่ำที่สุด ($\mu = 4.32$, $\sigma = 0.47$)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะสร้างสรรค์ กับระยะเวลาการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	0.40	0.13	0.76	.51
ภายในกลุ่ม	148	25.91	0.17		
รวม	151	26.31			

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะสร้างสรรค์ที่มีระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .51 แสดงว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 8 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉยชา แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	μ	σ
1-5 ปี	2.32	0.61
6-10 ปี	2.05	0.47
11-15 ปี	2.05	0.44
16 ปีขึ้นไป	2.29	0.43

จากตารางที่ 24 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่าบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากที่สุด ($\mu = 2.32, \sigma = 0.61$) รองลงมา คือ ระยะเวลาการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ($\mu = 2.29, \sigma = 0.43$) ในขณะที่ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ต่ำที่สุด ($\mu = 2.05, \sigma = 0.47$), ($\mu = 2.05, \sigma = 0.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา กับระยะเวลาการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	2.49	0.83	3.06	.03
ภายในกลุ่ม	148	40.05	0.27		
รวม	151	42.54			

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .03 แสดงว่า บุคลากรที่มีระยะเวลา

การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐาน

และได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD (Post hoc) ต่อได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ (Post hoc) ของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	μ	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16 ปีขึ้นไป
		2.32	2.05	2.05	2.29
1-5 ปี	2.32		0.26*	0.27*	0.02
6-10 ปี	2.05			0.00	-0.23
11-15 ปี	2.05				-0.24
16 ปีขึ้นไป	2.29				

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการทดสอบของ LSD พบว่า ระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างจากระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี และ 11-15 ปี โดยพบว่าระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากกว่า ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี และ 11-15 ปี

สมมติฐานที่ 9 บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กร
ของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ลักษณะตั้งรับ-เนื้อหา จำแนกตามระยะเวลา
การทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	μ	σ
1-5 ปี	1.60	0.54
6-10 ปี	1.40	0.23
11-15 ปี	1.57	0.69
16 ปีขึ้นไป	1.50	0.32

จากตารางที่ 27 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรของ
บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่า
บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรม
องค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมากที่สุด ($\mu = 1.60$, $\sigma = 0.54$) รองลงมา คือ ระยะเวลาการทำงาน
11-15 ปี ($\mu = 1.57$, $\sigma = 0.69$) ระยะเวลาการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ($\mu = 1.50$, $\sigma = 0.32$) ในขณะที่
ระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี มีระดับความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวต่ำที่สุด
($\mu = 1.40$, $\sigma = 0.23$)

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาล เมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว
กับระยะเวลาการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	1.10	0.36	1.77	.15
ภายในกลุ่ม	148	30.68	0.20		
รวม	151	31.79			

* $p < .05$

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับ
ความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

ที่มีระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .15 แสดงว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวไม่แตกต่างกัน จึงสมมติฐาน

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
1	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
6	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
7	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
8	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
9	บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่ระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว เป็นการวิจัยเชิงสำรวจมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จำนวน 152 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ส่วนใหญ่เพศชาย มีอายุระหว่าง 34-40 ปี มีสถานภาพการสมรส มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีอัตราตำแหน่งงานเป็นพนักงานจ้าง ระยะเวลาทำงาน 1-5 ปี และมีเงินเดือน 15,001-20,000 บาท

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว มีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร คือ ลักษณะสร้างสรรค์ มีระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มีระดับน้อย และ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า

1. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มี อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่มี อายุ และ ตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็น

ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่แตกต่างกันแต่บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ที่มีระยะเวลาการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นที่อายุ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน แต่บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ที่มีตำแหน่งงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่องวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลดังนี้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น แบบลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) ซึ่งได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ไว้ว่า ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ต้องการความสำเร็จต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้ บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้ บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคคลมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้ อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม และยังสอดคล้องจากผลการวิจัยของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 ลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากและสอดคล้องผลการวิจัยของ พนิดนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้แสดง ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ

ทำให้บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้นเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นมีวัฒนธรรมในองค์กรแบบสร้างสรรค์ที่ยึดถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคนให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมาก

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น แบบลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) ซึ่งได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาไว้ว่า ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบ แบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคลถูกจำกัดความคิด บริหารงานด้วยการยึดถืออาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำ และทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมากและแตกต่างจากผลการวิจัยของ พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริตร์ รัชวัตร์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ได้มุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แต่เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ได้มุ่งเน้นให้บุคลากรได้มีความกล้าแสดงออกในทางริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเสนอมุมมองที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับน้อย ผู้บริหารเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานกันอย่างไม่ถูกจำกัดทางความคิด ให้สามารถแก้ปัญหาด้วยตัวเองแต่ไม่ถูกทอดทิ้ง ทำให้ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเทศบาลมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นในลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น แบบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) อ้างถึงใน นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 17-19) ซึ่งได้อธิบายวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวไว้ว่า ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมแบบพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น เห็นการแพ้ชนะเป็นเรื่องธรรมดาต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็มักจะใช้วิธีการต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับ และมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่เคยยึดถือ ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางและแตกต่างจากผลการวิจัยของ พินิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์หรือทิศทางของหน่วยงาน เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการทำงานแบบคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหาร ใช้การบริหารแบบทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาลูกน้องจึงทำให้ให้หน่วยงานไม่เกิดความขัดแย้งและคอยชิงดีชิงเด่นกัน จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร่ววนั้นเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ผลการเปรียบเทียบพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นจำแนกตาม อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงาน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันซึ่งขัดแย้งกับผลการวิจัยของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการเขต 1 ผลการเปรียบเทียบพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ลักษณะสร้างสรรค์แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พินิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ผลการเปรียบเทียบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา

โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรที่มี อายุ ตำแหน่งงานและระยะเวลาการทำงาน มีความคิดเห็น ต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นจำแนกตาม อายุ และ ตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ผลการเปรียบเทียบพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิดนาฎ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี สระบุรี ผลการเปรียบเทียบพบว่า วัฒนธรรมองค์กรวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี สระบุรี ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน จึงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาทำงานมีระยะเวลาในการทำงาน ไม่เกิน 5 ปี ซึ่งเป็นช่วงของการปรับตัว ในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลจึงอาจทำให้มีความคิดเห็นแตกต่าง ไปจาก บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 6-10 ปี และ 11-15 ปี ซึ่งทำงานมานาน จึงมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร

ผลการเปรียบเทียบพบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นจำแนกตาม อายุ และระยะเวลา การทำงาน มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากร ที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ พิทยา ภูศรี (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ พนิดนาฎ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรม องค์กรวิทยาลัยพยาบาลราชชนนี สระบุรี ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จึงมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานจ้างมีสัญญาการจ้างงานที่มีระยะเวลาการทำงาน เพียงหนึ่งสองปี และส่วนใหญ่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานจึงทำให้การถูกสั่งงานนั้น อาจเป็นเหมือนการถูกบังคับ พนักงานจ้างจึงมีความคิดเห็นลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าพนักงาน เทศบาล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น ดังนั้นผู้บริหารเทศบาลเมืองวังน้ำเย็นควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ โดยการเน้นกิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอน

1.2 เทศบาลเมืองวังน้ำเย็นควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และเกิดการพัฒนาตนเอง โดยอาจจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การประชุมพิเศษ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้คำปรึกษา และฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน

1.3 ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอย่างมีอิสระ และควรพิจารณามอบอำนาจในการสั่งการ และอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำมากกว่า การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ การให้อิสระในการทำงานโดยการกระจายอำนาจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบมากขึ้น

1.4 ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน รับผิดชอบงานเพิ่มมากขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรสนับสนุนยกย่องการทำความคิด เช่น การมอบรางวัล คำยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะว่าในการศึกษาครั้งต่อไป ควรใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความหลากหลายยิ่งขึ้น

2.2 ผู้ศึกษาขอเสนอแนะว่าในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยต่างที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาล

บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลทิชา หวังรายนาม. (2542). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิตพล ชัยมะดัน. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติเพื่อการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2553). *วัฒนธรรมองค์การคุณค่าที่ซื้อหาไม่ได้แต่สร้างได้*. นนทบุรี: ไอดีซี พรีเมียร์.
- ทินวุฒิ สีละพัฒน์. (2547). *วัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพวรรณ นามปัญญา. (2556). *วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น. (2557). *แผนพัฒนาสามปี (2556-2558)*. สระแก้ว: สำนักปลัดเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว.
- ธรรมนุญ ธรรมวงศ์. (2554). *วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษา สถานีตำรวจนครบาลคลองตัน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- นิตยา บุญสิงห์. (2546). *วัฒนธรรมไทย*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง. (2543). *วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นิลภวิษย์ ทัฬหทง. (2555). *วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุษกร ประวะโ. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอุดรธานีในการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์, คณะวัฒนธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนารัตน์ แผละหมั่น. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พนิตนาฎ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร์. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี*. สระบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.
- พรรณี โภษณงค์. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลบางวัว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2532). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัชรี แก้วทอง. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองจังหวัดกาญจนบุรี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พีรยา ภูศรี. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. งานค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. (2557). *ความหมายของวัฒนธรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.udru.ac.th/website/attachments/elearning/02/10.pdf>
- รัชณี สุวรรณเกสร. (2557). *วัฒนธรรมองค์กร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/204048>
- รัตนกรณ์ หารพรม. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลโคกสำราญ อำเภอบ้านแฮด จังหวัดขอนแก่น*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2545). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รวรรณ ชื่นพินิจสกุล. (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทญูตม. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์. (2539). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2545). *วัฒนธรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://guru.sanook.com/3883/>
- สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร*. เข้าถึงได้จาก http://km.opsmoac.go.th/ewt_dl_link.php?nid=460
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2534). *ข้อคิดนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพพัฒนา.
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. (2554). *วัฒนธรรมองค์กรกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- อนุমানราชชน, พระยา. (2515). *วัฒนธรรมเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา.
- อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2549). *เกร็ดความรู้พร้อมประเด็นชวนคิดจาก HR พันธุ์แท้ (Essential tips for people management)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อมรรัตน์ พงษ์ปวน. (2550). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ สังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Daft, R. L. (2002). *The leadership experience* (2nd ed.). Orlando, FL: Harcourt College

Publishing.

Dension, D. R. (1990). *Coporate culture and organization effectiveness*. New York: Wiley.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). New Jersey:
Pearson Education.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น
จังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จำนวน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

โปรดตอบแบบสอบถามเหล่านี้ทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามครั้งนี้จะใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใดผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

สุนันทา กชเลิศ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่อง () ที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงสำหรับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 18-25 ปี

() 26-33 ปี

() 34-40 ปี

() 41-49 ปี

() 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

() โสด

() สมรส

() หม้าย/ หย่าร้าง

4. วุฒิการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

() สูงกว่าปริญญาตรี

6. ตำแหน่งงาน

() พนักงานเทศบาล

() ลูกจ้างประจำ

() พนักงานจ้าง

7. ระยะเวลาการทำงาน

() 1-5 ปี

() 6-10 ปี

() 11-15 ปี

() 16 ปีขึ้นไป

8. เงินเดือนปัจจุบัน

() 5,000-10,000 บาท

() 10,001-15,000 บาท

() 15,001-20,000 บาท

() 20,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้และแสดงความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวเกิดขึ้น
ในหน่วยงานของท่านตามความเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านเห็นว่า
ตรงความเป็นจริงที่สุด

ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรของ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ลักษณะสร้างสรรค์					
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความต้องการพัฒนาตนเอง					
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวินัย ในการทำงานร่วมกัน					
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย					
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความภูมิใจในงานของตนที่ทำให้องค์กร เจริญรุ่งเรือง					
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีพฤติกรรมการแสดงออกในทางริเริ่ม สร้างสรรค์					
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการทำงานที่เน้นคุณภาพมากกว่า ปริมาณงาน					
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่า งานจะสำเร็จด้วยความร่วมมือของคน ในหน่วยงาน					

ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรของ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับ สิทธิและความเสมอภาคในการทำงาน เท่าเทียมกัน					
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับ การสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ					
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถ เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีสัมพันธภาพระหว่างกันมีลักษณะเหมือน พี่น้อง					
12. บุคลากรในหน่วยงานของท่านช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในการทำงาน					
13. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีลักษณะเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกัน ได้เปิดเผย					
ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา					
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านชอบเป็น ผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ					
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าสิ่ง ที่ถูกต้องในการทำงานคือการปฏิบัติตามให้ เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ					
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านคล้อยตาม ความคิดเห็นของผู้บริหาร ไม่กล้า แสดงความคิดเห็นของตัวเอง					

<p>ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม</p> <p>การแสดงออกของบุคลากรของ</p> <p>เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว</p>	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส					
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม					
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาถูกต้องโดยไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย					
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านหลีกเลี่ยงการทำงานเพราะอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิได้					
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านต่างคนต่างทำงานเมื่อมีปัญหาต่างคนต่างแก้					
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเมื่อทำผิดจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่พยายามหาแนวทางแก้ไข					
<p>ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว</p> <p>1. การบริหารงานในหน่วยงานของท่านเน้นการเจรจาต่อรองกับบุคลากร</p>					

ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรของ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดการวางแผนล่วงหน้าในการทำงานชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมักจะยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นหลัก					
5. ในหน่วยงานของท่านมีบทบาทของแต่ละท่านที่ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น					
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีเป้าหมายหลักในการทำงานคือต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น					
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านชอบชี้แนะสั่งงานผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่า					
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแข่งขันกันในการทำงาน โดยเฉพาะเอาผลงานของตนเองไปเปรียบเทียบกับผลงานของเพื่อนร่วมงาน					
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ					
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านใช้เวลาในการทำงานมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					

ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรของ เทศบาลเมืองวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
11. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่า ต้องทำงานตามแบบอย่างที่เคยยึดถือ					
12. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความละเอียดและปฏิบัติงานตามขั้นตอน อย่างเคร่งครัด					

.....ขอบคุณทุก ๆ ความร่วมมือ.....

ภาคผนวก ข

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

(Index of item objective congruence: IOC)

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็น			IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ลักษณะสร้างสรรค์						
1.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความต้องการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีวินัยในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความภูมิใจในงานของตนที่ทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง	0	+1	+1	0.7	ใช้ได้
5.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีพฤติกรรมการแสดงออกในทางริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่างานจะสำเร็จด้วยความร่วมมือของคนในหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็น			IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
9.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีสัมพันธภาพระหว่างกันมีลักษณะเหมือนพี่น้อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีลักษณะเป็นกันเอง สามารถพูดคุยกันได้เปิดเผย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ลักษณะตั้งรับ-เนื้อชา						
1.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าสิ่งที่ถูกต้องในการทำงานคือ การปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของตัวเอง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับและเคารพในระบบอาวุโส	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวเอง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็น			IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
6.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาถูกต้องโดยไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านหลีกเลี่ยงการทำงานเพราะอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิได้	0	+1	+1	0.7	ใช้ได้
9.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านต่างคนต่างทำงานเมื่อมีปัญหาต่างคนต่างแก้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเมื่อทำผิดจะพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่พยายามหาแนวทางแก้ไข	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว						
1.	การบริหารงานในหน่วยงานของท่านเน้นการเจรจาต่อรองกับบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านขาดการวางแผนล่วงหน้าในการทำงานชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมักจะยึดติดกับความคิดของตนเองเป็นหลัก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กร	คะแนนความคิดเห็น			IOC	แปลผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ				
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5.	ในหน่วยงานของท่านมีบทบาทของแต่ละท่านที่ตำแหน่งกำหนด โดยไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอื่น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีเป้าหมายหลักในการทำงานคือต้องการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านชอบชี้แนะสั่งงานผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแข่งขันกันในการทำงาน โดยเฉพาะเอาผลงานของตนเองไปเปรียบเทียบกับผลงานของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านใช้เวลาในการทำงานมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อว่าจะต้องทำงานตามแบบอย่างที่เคยยึดถือ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความละเอียดและปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case processing summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's alpha	N of items
.827	35

Item-total statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความต้องการพัฒนาตนเอง	94.70	113.252	-.331	.843
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีวินัยในการทำงานร่วมกัน	94.63	108.861	-.088	.832
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความทุ่มเทให้กับงานเพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย	94.60	108.731	-.074	.833
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีความภูมิใจในงานของตน ที่ทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง	94.50	110.810	-.258	.835
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีพฤติกรรมการแสดงออก ในทางริเริ่มสร้างสรรค์	94.80	107.959	-.015	.831
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการทำงานที่เน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณงาน	94.87	106.878	.053	.830
บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านเชื่อว่างานจะสำเร็จด้วย ความร่วมมือของคน ในหน่วยงาน	94.73	103.444	.261	.824
บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านได้รับสิทธิและความเสมอ ภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน	94.80	112.028	-.256	.841
บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านได้รับการสนับสนุน ความก้าวหน้าจากการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ	94.83	108.282	-.043	.833

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน สามารถเสนอความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ	94.83	107.523	.003	.832
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีสัมพันธภาพระหว่างกัน มีลักษณะเหมือนพี่น้อง	94.80	106.510	.099	.828
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงาน	94.57	106.875	.069	.829
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีลักษณะเป็นกันเอง สามารถ พูดคุยกัน ได้เปิดเผย	94.63	104.447	.289	.824
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ	97.33	98.506	.486	.816
เชื่อว่าสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน คือ การปฏิบัติงานให้เหมือนกับ บุคคลอื่น ๆ	97.27	98.340	.467	.817
คล้อยตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร ไม่กล้าแสดง ความคิดเห็นของตัวเอง	97.27	97.857	.436	.818
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มักจะยอมรับและเคารพ ในระบบอาวุโส	95.27	105.926	.131	.827
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ไม่สามารถตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	97.37	94.861	.609	.811
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ให้การยอมรับการตัดสินใจ ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำกลุ่ม	95.43	103.840	.201	.827

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
เชื่อว่าการตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชาถูกต้อง โดย ไม่สนใจคุณภาพงานหรือ ลักษณะงานที่ทำหาย	97.37	99.551	.494	.817
บุคลากรหลีกเลี่ยงการทำงาน เพราะอาจก่อให้เกิดความ ผิดพลาดและถูกตำหนิได้	97.20	95.890	.658	.810
บุคลากรในหน่วยงานของ ท่านต่างคนต่างทำงานเมื่อ มีปัญหาต่างคนต่างแก้	97.20	99.821	.424	.819
เมื่อทำผิดจะพยายามหลีกเลี่ยง ปัญหาโดยไม่พยายาม หาแนวทางแก้ไข	97.43	96.461	.641	.811
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เน้นการเจรจาต่อรองกับ บุคลากร	97.93	100.202	.670	.815
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจ ในการทำงานของเพื่อร่วมงาน	97.40	102.662	.336	.822
บุคลากรขาดการวางแผน ล่วงหน้าในการทำงานชอบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	97.47	99.706	.526	.816
บุคลากรมีความเชื่อมั่น ในตนเองสูง และมักจะยึดติด กับความคิดของตนเองเป็นหลัก	97.67	100.161	.509	.817
บุคลากรมีบทบาทที่ตำแหน่ง กำหนด โดยไม่มีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานอื่น	97.60	101.490	.418	.820

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
บุคลากรมีเป้าหมายหลัก ในการทำงาน คือ ต้องการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	97.60	95.697	.632	.811
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ชอบที่แนะนำสั่งงานผู้อื่นหรือ เพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่ง ต่ำกว่า	97.67	99.816	.577	.815
แข่งขันทำงาน โดยเฉพาะเอา ผลงานของตนเองไป เปรียบเทียบกับผลงานเพื่อน ร่วมงาน	97.47	99.430	.480	.817
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เชื่อว่าการแข่งขันกันทำงาน จึงจะประสบผลสำเร็จ	97.40	99.145	.512	.816
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ใช้เวลาในการทำงานมาก เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	97.57	100.461	.459	.818
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เชื่อว่าจะต้องทำงานตามแบบอย่าง ที่เคยยึดถือ	97.70	97.045	.646	.811
มีความละเอียดและปฏิบัติงาน ตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด	97.77	97.564	.656	.812