บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลตำบลยางตลาด
2. การบริหารงานบุคคล โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาล
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลตำบลยางตลาด

1. ลักษณะทั่วไป

เทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ เดิมเป็นสุขาภิบาลโดยยกฐานะจากตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2499 โดยมี จอมพล ป.พิบูลสงคราม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ลงนามท้ายประกาศ และได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลยางตลาดเป็นเทศบาลตำบลยางตลาด ตามพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 เมื่อวันอังคารที่ 25 พฤษภาคม 2542 เดิมสำนักงานเทศบาลตำบลยางตลาด ตั้งอยู่ที่ว่าการอำเภอยางตลาด หลังใหม่ เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2542 ต่อมาได้มีการย้ายสำนักงานโดยการขออนุมัติใช้อาคารที่ว่าการอำเภอยางตลาดหลังเก่า เป็นอาคารสำนักงานเทศบาลตำบลยางตลาด จนถึงปัจจุบัน ที่ตั้งเทศบาลตำบลยางตลาดตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกที่ตั้งศาลกลางจังหวัดกาฬสินธุ์ห่างจากตัวจังหวัด 16 กิโลเมตร มีพื้นที่ 10.5 ตารางกิโลเมตรการปกครองดูแลปกครองคลอบคลุม 9 หมู่บ้าน

(10 ชุมชน) ดังนี้ หมู่ที่ 1 ชุมชนยางตลาด หมู่ที่ 2 ชุมชนขวัญเมือง หมู่ที่ 3 ชุมชนบ้านค้อ หมู่ที่ 4 ชุมชนโคกใหญ่ หมู่ที่ 4 ชุมชนโคกน้อย หมู่ที่ 6 ชุมชนยางน้อย หมู่ที่ 9 ชุมชนอร่ามมงคล หมู่ที่ 10 ชุมชนดงบ่อเหนือ หมู่ที่ 19 ชุมชนดงบ่อใต้ และหมู่ที่ 20 ชุมชนดอนปอแดง

2. โครงสร้างการบริหาร

2.1 ประธานสภาเทศบาล 1 คน

2.2 รองประธานสภาเทศบาล 1 คน

2.3 นายกเทศมนตรี 1 คน

2.4 รองนายกเทศมนตรี 2 คน

2.5 สมาชิกสภาเทศบาล 12 คน

3. โครงสร้างหน่วยงานและจำนวนบุคลากร

3.1 สำนักปลัดเทศบาล

สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาลและงานที่มิได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด หรืองานอื่นตามที่ได้รับอบหมาย ประกอบด้วย งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง บุคลากรประกอบด้วย

3.1.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 12 คน

3.1.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 3 คน

3.1.3 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 6 คน

3.1.4 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 7 คน

3.2 กองคลัง

กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชี การพัสดุและทรัพย์สินการงบประมาณและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานธุรการ งานการเงินและบัญชีงานพัสดุและทรัพย์สินงานจัดเก็บและพัฒนารายได้ บุคลากรประกอบด้วย

3.2.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 9 คน

3.2.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 3 คน

3.2.3 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 4 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.3 กองช่าง

กองช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการผังเมืองและโยธา การสาธารณูปโภค และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานธุรการ งานวิศวกรรมงาน สาธารณูปโภคงานสถาปัตยกรรม งานสวนสาธารณะ บุคลากรประกอบด้วย

3.3.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน

3.3.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 3 คน

3.3.3 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 15 คน

3.4 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสาธารณสุขและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย งานธุรการ งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ งานสัตวแพทย์ บุคลากรประกอบด้วย

3.4.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 4 คน

3.4.2 ลูกจ้างประจำ จำนวน 3 คน

3.4.3 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 6 คน

3.4.4 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 13 คน

3.5 กองวิชาการและแผนงาน

กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการและแผนงาน จัดทำงบประมาณ การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานธุรการ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานนิติการ งานประชาสัมพันธ์ บุคลากรประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.5.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน

3.5.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 1 คน

3.5.3 พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 1 คน

3.6 กองการศึกษา

กองการศึกษา มีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับเด็กเยาวชนในเขตเทศบาลทั้งในระบบ/นอกระบบโรงเรียน และการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย นอกจากนี้ยังมีภารกิจในการรักษาและรำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรม กีฬานันทนาการให้กับเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป งานธุรการ งานการศึกษาปฐมวัย งานโรงเรียน งานกีฬาและนันทนาการ บุคลากรประกอบด้วย

3.6.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน

3.6.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 10 คน

3.7 กองสวัสดิการและสังคม

กองสวัสดิการและสังคม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสวัสดิการและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็กและเยาวชนงานพัฒนาชุมชน งานส่งเสริมและพัฒนาอาชีพและงานธุรการบุคลากรประกอบด้วย

3.7.1 พนักงานเทศบาล จำนวน 3 คน

3.7.2 พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 2 คน

4. นโยบายการบริหารของเทศบาลตำบลยางตลาด

4.1 พัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการ ยึดหลักคุณธรรม ซื่อสัตย์ สร้างสรรค์ทันการณ์ และบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ทั้งภายในองค์กร และชุมชน ปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนพัฒนาระบบข่าวสาร สถานที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยตลอดเวลา

4.2 ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรับปรุงยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ที่อยู่ในเขตเทศบาลตำบลยางตลาดให้ได้มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4.3 ส่งเสริมพัฒนาอาชีพของกลุ่มแม่บ้าน เยาวชนและประชาชนเพื่อให้มีรายได้ และพัฒนาโดยสะดวก จัดให้มีไฟฟ้า น้ำประปาเข้าทุกชุมชนอย่างทั่วถึง

4.4 พัฒนาและปรับปรุงสาธารณูปโภค เช่น ถนน ตรอก ซอก ซอย ให้ประชาชนสัญจรไปมาได้โดยสะดวก จัดให้มีไฟฟ้า น้ำประปา เข้าทุกชุมชนอย่างทั่วถึง

4.5 ส่งเสริมและปรับปรุงกิจการสาธารณสุขให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์จัดระบบตลาดให้ทันสมัย สะอาด และพอเพียงต่อความต้องการของประชาชน

4.6 ส่งเสริมและพัฒนาด้านการกีฬาทุกประเภท และรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

4.7 ปรับปรุงแหล่งน้ำทางการเกษตรและพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวปรับปรุงสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ สวนสุขภาพให้ดีขึ้นและจัดให้มีสนามกีฬา สนามเด็กเล่นเพื่อส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของประชาชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4.8 ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง เทศบาลกับประชาชน ส่วนราชการและองค์กรเอน ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนองนโยบายการดำเนินงานของรัฐบาล

4.9 สนับสนุนช่วยเหลือคนพิการ ผู้สูงอายุ คนชรา และผู้ยากไร้ที่ด้อยโอกาส ตลอดจน ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างชั้นผู้น้อยในสังกัดเทศบาล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4.10 ส่งเสริมสนับสนุนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ให้มีประสิทธิภาพ และจัดให้มีหน่วยรับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

จากข้อมูลข้างต้น พอสรุปได้ว่า เทศบาลตำบลยางตลาด มีการจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน โดยนโยบายเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการ ยึดหลักคุณธรรม ซื่อสัตย์ สร้างสรรค์ ทันการณ์ และบริหารงานแบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมทั้งภายในองค์กร และชุมชน ปรับปรุงการให้บริการประชาชน ให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนพัฒนาระบบข่าวสาร สถานที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยตลอดเวลา ส่งเสริม พัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างเทศบาลกับประชาชน ส่วนราชการและองค์กรเอน ตลอดจนให้ความร่วมมือและสนองนโยบาย การดำเนินงานของรัฐบาล จากข้อมูลที่ได้สามารถจะเป็นประโยชน์ในการวางแผน การดำเนินงานการบริหารองค์กร เพื่อให้การบริการประชาชน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ และยังนำไปใช้ในการดำเนินงาน และการบริหารโครงสร้าง และนโยบายต่างๆ ของเทศบาลตำบลยางตลาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การบริหารงานบุคคล โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาล

1. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นได้มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (2540 : 75) มาตรา 288 กำหนดให้การแต่งตั้งและการให้พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่งต้องเป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่น และต้องได้รับความเห็น

ชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นและองค์ประกอบของคณะกรรมการต้องมีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายละเท่า ๆ กัน ซึ่งเป็นที่มาของการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 โดยมีสาระสำคัญกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภท มีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นของตนเองเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานส่วนท้องถิ่นโดยตรง และเพื่อให้มีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม ต้องมีความอิสระ ความเป็นกลางทางการเมือง ให้ความคุ้มครองและหลักประกันความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ต้องรักษาและสืบสานต์สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ข้าราชการหรือพนักงานของท้องถิ่นได้รับอยู่เดิมให้คงต่อไปบนรากฐานของความเป็นธรรม และความเป็นเอกภาพในการบริหารงานบุคคลในส่วนของการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 คณะ คือ

1. 1 คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1.1.1 กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามที่มีความจำเป็นเฉพาะสำหรับพนักงานเทศบาลนั้น

1.1.2 กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น สำหรับพนักงานเทศบาล

1.1.3 กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

1.1.4 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น

1.1.5 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

1.1.6 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย

1.1.7 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการให้ออกจากราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.1.8 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับสิทธิการอุทธรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์และการร้องทุกข์

1.1.9 กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร และการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาล

1.1.10 ให้ข้อคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการพนักงานเทศบาล

1.1.11 กำกับดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานเทศบาล

1.1.12 ปฏิบัติการอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

1.2 คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (คณะกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด)

1.2.1 คณะกรรมการพนักงานเทศบาล มีอำนาจหน้าที่

1) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนพนักงานเทศบาล และผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา 5 วรรคสาม

2) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเบื้องต้นสำหรับพนักงานเทศบาล

3) กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

4) กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

5) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่พนักงานเทศบาล

การดำเนินการตาม 1) ถึง 5) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

1.2.2 จากระเบียบการบริหารงานบุคคลของเทศบาลข้างต้นได้มีแนวทางการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1) การขออนุมัติกำหนดตำแหน่งและเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตำแหน่ง (เฉพาะตำแหน่งที่ว่างไม่มีคนครอง)

1.1) การกำหนดตำแหน่งเพิ่มขึ้นใหม่

1.2) การตัดโอนตำแหน่ง

1.3) การเปลี่ยนแปลงเลขที่ตำแหน่ง

1.4) การปรับปรุงตำแหน่ง

1.5) การปรับขยายระดับตำแหน่ง

1.6) การปรับลดระดับตำแหน่ง

1.7) การปรับปรุงและตัดโอนตำแหน่ง

แนวทางปฏิบัติ คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ระดับจังหวัด) เป็นผู้มีอำนาจกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลมาตรฐานกลาง หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตำแหน่งและกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเป็นผู้กำหนด

2) การสอบคัดเลือก การสอบเพื่อเลื่อนระดับหรือเพื่อเปลี่ยนสายงาน การคัดเลือกเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานผู้บริหาร

แนวทางปฏิบัติ คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ระดับจังหวัด) เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการคัดเลือก โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล

3) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากการย้ายภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากการโอน (ย้าย) ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวทางปฏิบัติ การย้าย นายกเทศมนตรีเป็นผู้มีอำนาจสั่งย้ายโดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลการโอน สามารถดำเนินการได้โดยพนักงานส่วนท้องถิ่นยื่นคำร้องขอโอน (ย้าย) ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสงค์จะไปอยู่ องค์กรท้องถิ่นแห่งใหม่ยินดีรับโอนแล้วสอบถามต้นสังกัดว่าขัดข้องให้โอนหรือไม่ ถ้าไม่ขัดข้องให้โอน เสนอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ระดับจังหวัด) เพื่อให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งและให้พ้นจากตำแหน่งตามลำดับการโอน สามารถดำเนินการได้โดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีอำนาจสั่งรับโอนแล้วเสนอขอความเห็นชอบบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจากคณะกรรมการเทศบาล

4) การเลื่อนระดับ

4.1) การเลื่อนระดับในระดับควบของตำแหน่งสายงานที่เริ่มต้น ดังนี้

ระดับ 1 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 2 และระดับ 3

ระดับ 2 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 3 และระดับ 4

ระดับ 3 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 4 และระดับ 5

แนวทางปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้โดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีอำนาจออกคำสั่งเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเทศบาลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เสนอผู้ผ่านการประเมินและมีคุณสมบัติครบถ้วนสามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ให้คณะกรรมการพนักงานเทศบาลให้ความเห็นชอบ นายกเทศมนตรีมีคำสั่งเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นตามความเห็นชอบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล

4.2) การเลื่อนระดับนอกระดับควบของตำแหน่งสายงานที่เริ่มต้น ดังนี้

ระดับ 1 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 4/5

ระดับ 2 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 5/6

ระดับ 3 เลื่อนขึ้นเป็นระดับ 6 ว (กรณีเลื่อนไหลสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์)

แนวทางปฏิบัติ สามารถดำเนินการได้โดยนายกเทศมนตรี มีอำนาจสั่งเลื่อนระดับได้ทุกตำแหน่งสายงานตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลกำหนด ซึ่งพนักงานเทศบาลเสนอผลงานผ่านผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอขอความเห็นขอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยใช้หลักเกณฑ์แนวทางตามหนังสือสำนักงาน ก.ท. ที่ มท.0313.3/ว 536 ลงวันที่ 17 เมษายน 2541

5) การเลื่อนขั้นเงินเดือน

แนวทางปฏิบัติ นายกเทศมนตรีเป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ระดับจังหวัด) กำหนด โดยให้ดำเนินการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ปีละ 2 ครั้ง โดยระบบเปิด ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นนำผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานข้อมูลเกี่ยวกับการลา พฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติงาน ฯลฯ แล้วรายงานผลการพิจารณาให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปพิจารณาจนถึงนายกเทศมนตรีพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

2. โครงสร้างและหน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมมาแล้ว 11 ฉบับ ซึ่งการแก้ไขเพิ่มเติมครั้งสุดท้าย คือ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ.2543 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2543

ตามพระราชบัญญัติเทศบาลข้างต้นนั้นได้กำหนดให้องค์การเทศบาลประกอบด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีแล้วแต่กรณี เทศบาลใดจะมีการบริหารในรูปแบบคณะเทศมนตรีหรือรูปแบบนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตเทศบาลนั้น โดยให้เริ่มตั้งแต่วันที่ 13 พฤษภาคม 2543 สำหรับเทศบาลนครและเทศบาลเมือง ส่วนกรณีเทศบาลตำบลจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2550

สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลจะมีพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาและรับผิดชอบงานประจำทั่วไปของเทศบาล การบริหารงานเทศบาลแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันมีเทศบาลทั้งสิ้น จำนวน 1,129 แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลตำบล 1,031 แห่ง เทศบาลเมือง 78 แห่ง และเทศบาลนคร 20 แห่ง (ข้อมูลจากสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง ณ วันที่ 11 กันยายน 2543) สำนักงานคณะกรรมการพนักงานเทศบาลยังได้แบ่งเทศบาลออกเป็นชั้นต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงความเจริญและศักยภาพของเทศบาลต่าง ๆ และจำนวนประชากรในเขตเทศบาล รายได้ จำนวนพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง ตลอดจนคุณภาพและปริมาณของงานที่เทศบาลรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็น 7 ชั้น คือ

เทศบาลชั้น 1 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 9 มีหน่วยงานต่าง ๆ เป็นสำนักโดยมีผู้อำนวยการสำนักเป็นระดับ 9 มีจำนวนทั้งสิ้น 48 แห่ง

เทศบาลชั้น 2 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 8 มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้อำนวยการกองเป็นระดับ 7-8 มีจำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง

เทศบาลชั้น 3 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 8 มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้อำนวยการกองระดับ 7-8 มีจำนวนทั้งสิ้น 43 แห่ง

เทศบาลชั้น 4 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 7 มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นระดับหัวหน้ากองระดับ 6 หรือผู้อำนวยการกองระดับ 7 มีจำนวนทั้งสิ้น 25 แห่ง

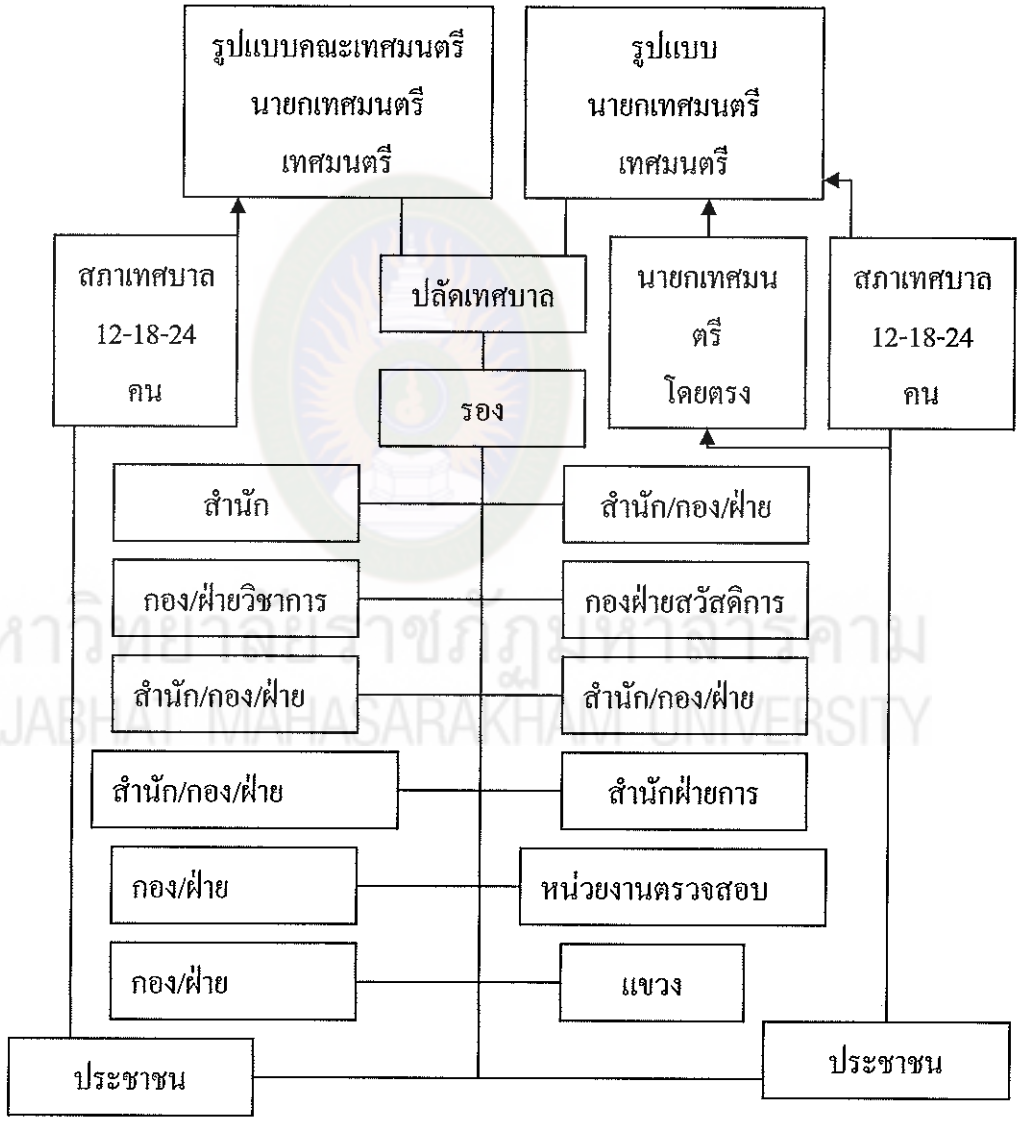
เทศบาลชั้น 5 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 7 มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นระดับ 6-7 มีจำนวนทั้งสิ้น 78 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เทศบาลชั้น 6 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 6-7 หัวหน้าหน่วยงานระดับกอง เป็นระดับ 5-6 มีจำนวนทั้งสิ้น 248 แห่ง

เทศบาลชั้น 7 มีปลัดเทศบาลเป็นระดับ 3-6 มีหัวหน้าหน่วยงานระดับฝ่ายเป็นระดับ5-6 มีจำนวนทั้งสิ้น 647 แห่ง

รวมการปกครองท้องถิ่นรูปเทศบาลทั้งสิ้น 1,129 แห่ง และเมืองพัทยาซึ่งเทียบได้เป็นเทศบาลชั้น 1 อีก 1 แห่ง (ข้อมูลจากสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2543)



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างและรูปแบบของเทศบาลปัจจุบัน

ที่มา : คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2543 : 9

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 กำหนดไว้โดยชัดแจ้งซึ่งอาจจำแนกที่มาของอำนาจหน้าที่เทศบาล เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองท้องถิ่นนั้นกำหนด และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด กล่าวคือ

3.1 อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาล อำนาจหน้าที่ของเทศบาลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติและหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ทั้งยังกำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะต่าง ๆ คือ อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล อำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร ไว้แตกต่างกันดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ 8. บำรุงศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น 9. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	1. หน้าที่ซึ่งเป็นหน้าที่ของเทศบาลตำบลทั้งหมดตามข้อ 1-9 2. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ 5. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 6. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีการดำเนินกิจกรรมโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	หน้าที่ที่จำเป็นของเทศบาลเมือง ทั้งหมดตามข้อ 1-3 1. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 2. กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 3. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น
(รวมทั้งสิ้น 9 ประการ)	(รวมทั้งสิ้น 17 ประการ)	(รวมทั้งสิ้น 21 ประการ)

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาดท่าเทียบเรือและท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์	1. ให้มีตลาดท่าเทียบเรือและท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร 4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีการสาธารณูปการ 7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์	เทศบาลอาจเลือกปฏิบัติหน้าที่ที่เทศบาลเมืองอาจเลือกปฏิบัติทั้งหมด ตามข้อ 1-12

ที่มา : คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2543 : 9

3.2 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 กำหนดไว้แล้ว ยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

194020

3.2.1 ทางด้านสาธารณสุข

1) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ.2525

2) พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ.2535

3) พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535

4) พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ.2535

5) พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ.2523

6) พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ.2528

7) พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าสัตว์และจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ.2535

3.2.2 ทางด้านอื่น ๆ

1) พระราชบัญญัติป้องกันภยันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พ.ศ.2464

2) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ.2475

3) พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ.2495

4) พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ.2493

5) พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ.2534

6) พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาล พ.ศ.2503

7) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ.2508

8) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ.2510

9) พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ.2518

10) พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ.2522

11) พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523

12) พระราชบัญญัติรักษาคลองประปา พ.ศ.2526

13) พระราชบัญญัติบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ.2526

14) พระราชบัญญัติทางหลวง พ.ศ.2535 ฯลฯ

จากข้อมูลข้างต้น พอสรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง และเพื่อให้มีการกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ทุกรูปแบบให้มีทิศทางที่เหมาะสมและเป็นธรรม ต้องมีความอิสระ ความเป็นกลางทางการเมือง ให้ความคุ้มครองและหลักประกันความมั่นคงและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารงานบุคคล การบริหารองค์กร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวขับเคลื่อนในการบริหารองค์กรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็คือบุคลากรทีดำเนิน งานภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นประโยชน์ในการนำไปใช้กำหนดรูปแบบโครงสร้าง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญ ในการที่จะพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรักผูกพันต่อองค์กรและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานเพื่อองค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่น

วัฒนธรรมองค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตนสกุล (2548 : 5) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม หลักการ ความประพฤติ กรรมวิธีในการทำงาน ที่ตกผนึกหล่อหลอมจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน บรรยากาศการทำงานของพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะที่แสดงถึง ทัศนคติ มีมาตรฐานงาน มีระบบการจูงใจสภาพบรรยากาศการทำงานที่เกิดความมุ่งมั่น และสำนึก ที่ดีต่องานต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงานต่อลูกค้า

ผลิน ภู่จรูญ (2549 : เว็ปไซต์) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) ความเชื่อ (Belief) ประเพณี (Tradition) กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือแม้แต่ภาษาที่ใช้ในองค์กรนั้น ซึ่งพนักงานในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ประจำวันภายในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ที่สำคัญคือจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2546 : 47) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วมที่ช่วยในการประสานองค์การให้อยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกองค์กรจากความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้จะกลายเป็น กฎระเบียบของพฤติกรรมการปฏิบัติ หรือบรรทัดฐานซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร

สมยศ นาวีการ (2540 : 78) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร สามารถมองเห็นได้ เช่น เครื่องแต่งกาย การวางผังสำนักงาน สัญลักษณ์ คำขวัญ งานพิธี เป็นต้น

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540 : 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงบุคลิกลักษณะของสมาชิกในองค์กร ทั้งสมาชิกและบุคคลภายนอกก็สามารถรับรู้และสังเกตเห็นได้

สตีเฟน (Stephen. 1998 : 525) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางทำงานให้องค์กรนั้น

เวทซ์ริช และกูนซ์ (Weihrich. 1993 : 334) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาที่ยาวนาน วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่คงที่และยากจะเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากสิ่งที่บุคลากร พูด ปฏิบัติ และแนวคิด

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เรื่องความเชื่อ ความเข้าใจ และค่านิยมที่บุคคลในองค์กรยึดถือร่วมกันภายในองค์กรหรือแม้แต่สัญลักษณ์ที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ที่มีความเกี่ยวพันกับองค์กร โดยที่สมาชิกในองค์กรก็จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ถือว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันทั้งทางตรงและทางอ้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กร ที่จะช่วยสะท้อน ให้เห็นถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรอันมีองค์ประกอบที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและไม่สามารถจับต้องได้ แต่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมการกระทำของคนในองค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

2.1 หน้าที่และบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร หน้าที่และบทบาทของวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้ (ยุวลักษณ์ จิวะกิดาการ และคณะ. 2549 : เว็บไซต์)

2.1.1 แสดงเอกลักษณ์ คือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแสดงเอกลักษณ์ขององค์กรแต่ละแห่งให้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

2.1.2 กระตุ้นความรู้สึกผูกพันร่วมกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรจะกระตุ้นความรู้สึก ผูกพันร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กร จะมีความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และแนวการปฏิบัติงานที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นพรรคพวกเดียวกัน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่ว่าจะอยู่ส่วนไหนขององค์กรก็ตาม

2.1.3 ส่งเสริมความมั่นคงระบบทางสังคม คือ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวส่งเสริมความมั่นคงให้แก่ระบบสังคมในองค์กร ทำให้สมาชิกทุกคนมีแนวการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเป็นอันเหนึ่งอันเดียวกัน และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2.1.4 ความเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อม คือ วัฒนธรรมจะเป็นตัวช่วยให้สมาชิกเข้าใจเหตุผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ทำไมองค์กรจึงต้องเข้มงวดในการผลิตสินค้า หรือทำไมองค์กร จึงลงโทษสมาชิกที่ไม่สนใจความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพราะองค์กรเน้นในเรื่องคุณภาพของสินค้า และบริการ เป็นต้น

2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมี ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2549 : เว็ปไซต์)

2.2.1 กลุ่มของค่านิยม (Set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นจะยึดถือร่วมกันค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่า "การตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้" องค์การต่างๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าวค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์กร รู้ว่าตนควรปฏิบัติอย่างไร ในองค์การนั้น

2.2.2 ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยม และความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

2.2.3 ลักษณะหนึ่งที่ทุกค่านิยมมีเหมือนกัน คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น

สัญลักษณ์กากบาดสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์กรกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตากรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ใบโอลีฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์กรสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กรของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญ หรือสโลแกน (Slogan) ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่ง ที่สะท้อนค่านิยม หรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า "ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต" หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า "ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่" เป็นต้น

2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้ 7 ลักษณะคือ (Drucker. 1954 : 209)

2.3.1 วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการกำหนดให้พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการแสดงพฤติกรรมหรือทัศนคติต่อองค์กร (Individual autonomy) โดยองค์การมีความเชื่อว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรับผิดชอบ ในการทำงาน และสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

2.3.2 วัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบที่แน่นอน (Structure) เป็นองค์กรที่นำเอากฎระเบียบ มาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน

2.3.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน (Support) เป็นองค์การที่ผู้บัญชาการ พยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ หรือแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อการสนับสนุน การดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

2.3.4 วัฒนธรรมองค์กรที่มีเครื่องบ่งบอกลักษณะการดำเนินงานขององค์การ (Identification) องค์กรแบบนี้จะมีการกำหนดพฤติกรรม ทั้งในส่วนพนักงานรายบุคคล และพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อทำให้องค์การมีวิธีการในการประกอบธุรกิจในทิศทางเดียวกัน

2.3.5 วัฒนธรรมองค์กรที่มีการนำระบบรางวัลมาใช้ในการสร้างพฤติกรรมหรือทัศนคติ (Performance e-Reward) ของพนักงานในองค์กร

2.3.6 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นกรสร้างพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานให้มีความอดทนต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (Conflict tolerance)

2.3.7 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการกระตุ้นพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา (Risk tolerance)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.4 ค่านิยมที่จำเป็นเพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

องค์การบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้นเพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ดังตัวอย่างที่ระบุในเอกสารคู่มือหลักการทำงาน (Operating principles) ของบริษัทโลตัส ดีเวลล็อปเม้นท์ (Lotus development)

หลักการทำงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวปฏิบัติต่อกันของพนักงานบริษัทเพื่อการทำงานที่ดีและรักษาจิตวิญญาณของการประกอบธุรกิจของบริษัท ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2549 : เว็บไซต์)

2.4.1 ยึดมั่นในความเป็นเลิศ

2.4.2 ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

2.4.3 ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดยยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม สื่อสารต่อกัน อย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจ

2.4.4 มีความรับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

2.4.5 ให้การเคารพ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น

2.4.6 ส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ ๆ

2.4.7 ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนที่จะลงมือทำงาน

2.4.8 ต้องทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

3.1 ประเภทของวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร

จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2549 : เว็บไซต์)

3.1.1 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรม ในองค์การ ที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบ ต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การ ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่ง

ใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

แผนภูมิที่ 2 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four corporate cultures)

3.1.2 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของ เป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อม ภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใดองค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ จึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรม มุ่งผลสำเร็จจะให้ ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงาน ต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3.1.3 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติ ตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท แซส อินติทิวซ์ (SAS Institute) ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาคความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่า พนักงานของบริษัท ดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้นส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

3.1.4 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรม แบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึด และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถ ในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นวัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ โดยการยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสาน มากน้อยขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ ความจำเป็นเงื่อนไข

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องไม่ให้องค์การยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมอย่างหนึ่งภายในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรอาจมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่ง สมาชิกใหม่ขององค์กรจะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม และต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อความราบรื่นในการทำงานของตนเองช่วยเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างตนเองกับสมาชิกเก่าขององค์กร และประการสำคัญเพื่อให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดีจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันเชื่อว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมขององค์กรเฉพาะตนที่แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ

3.2 รูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดขององค์กร (Organization's ideology)

จากหลักการและเหตุผลข้างต้น คงทำให้พนักงานในองค์กรทั้งหลายสามารถเตรียมตัวและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับองค์กร เกิดความมั่นใจและมีความมั่นคงต่องานที่ทำ และรูปแบบวัฒนธรรมตามแนวคิดขององค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Harrison. 1993 : 60)

3.2.1 แบบเน้นอำนาจ (Power orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่พยายามชี้นำ และเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ภายในองค์กรเองมีการแก่งแย่งชิงดีกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ยอมให้มีการล้ำเส้นของตน พวกที่มีอำนาจก็จะแสวงหาอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา มักชอบขยายอำนาจเอาเปรียบผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า การต่อรองเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ ของตนมากกว่าส่วนรวม

3.2.2 แบบเน้นบทบาท (Role orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่ให้ความสำคัญอย่างมากกับหลักการและกฎระเบียบ ความขัดแย้งแก่งแย่งชิงดีกันในองค์กรจะยุติลงด้วยการยอมรับในกฎกติกาและระเบียบวิธีปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับการทำอย่างถูกต้องมากกว่าการทำอย่างมีประสิทธิผล สามารถคาดการณ์พฤติกรรมองค์การได้ง่าย ระบบในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนได้ช้า ลักษณะเช่นนี้มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดการแบบราชการ

3.2.3 แบบเน้นงาน (Task orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่เน้นความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การ พยายามกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะ

เป็นเรื่องเกี่ยวกับกฎระเบียบ โครงสร้าง หรือคน ตัวอย่างเช่น หากบุคคลขาดทักษะหรือความรู้ที่จะทำงานตามเป้าหมายก็จะถูกย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่หรือไม่ให้ทำในส่วนที่สำคัญ และอาจมีการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ หากทำให้งานก้าวหน้าและสำเร็จลงได้ โครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะเน้นที่ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ ลักษณะองค์กรประเภทนี้มักพบในองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งพนักงานมีการร่วมมือกัน มีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องเผชิญกับการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ก็มักจะหันมาสนใจในการจัดโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการหรือ "Task Forces" ซึ่งเป็นลักษณะการจัดการที่เน้นเป้าหมาย (Management by objective : MBO) และเป็นแนวโน้ม ที่ผู้บริหารให้ความสนใจมากขึ้น

3.2.4 แบบเน้นบุคคล (Person orientation) เป็นลักษณะองค์กรที่ต่างจาก 3 แบบข้างต้นคือ จะให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การเป็นอันดับแรก การตัดสินใจมักมาจากความเห็นชอบร่วมกันของสมาชิก การมอบหมายงานและบทบาทหน้าที่อยู่บนพื้นฐานความชอบและความต้องการในการเรียนรู้ การพัฒนาของแต่ละคน โดยจะเฉลี่ยให้ทุกคนได้ทำงานที่ทั้งชอบและไม่ชอบด้วยพอๆกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วบุคคลจะไม่ชอบทำงานที่ไม่ตรงกับค่านิยม และเป้าหมายของตนเอง ลักษณะองค์กรเช่นนี้มักพบในองค์กรขนาดเล็กที่มาจากการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะร่วมกันทำงานด้านวิจัยและพัฒนางานให้คำปรึกษา สำหรับเป้าหมายในการสร้างรายได้ การทำกำไรสูงสุด และการเติบโตของธุรกิจ มักไม่ใช่สิ่งที่องค์การให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก แต่การดำเนินงานมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรอยู่ได้ สมาชิกมีรายได้เลี้ยงชีพและมีโอกาสทำงานที่มีคุณค่าและสนุกกับงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกัน ซึ่งแนวโน้มของสังคมในอุตสาหกรรมยุคใหม่ พนักงานรุ่นใหม่ ๆ มีความสนใจที่จะทำงานที่ได้โอกาสเรียนรู้ และพัฒนา มากกว่างานที่มีโอกาสก้าวหน้าในองค์กร (จีระพร เรืองจิระชูพร. 2548 : 64)

จากข้อมูลข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีหลายประเภทตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กรโดยที่สมาชิกในองค์การก็จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันทั้งทางตรงและทางอ้อม วัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กรที่จะช่วยสะท้อน ให้เห็นถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแยกประเภทวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาด

ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิก อันจะทำให้สามารถศึกษาและทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาดได้

4. องค์ประกอบที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้ (ยุวลักษณ์ จิวะกิดาการ และคณะ. 2549 : เว็บไซต์)

4.1 ค่านิยมขององค์กร ถือเป็นหัวใจของวัฒนธรรม ที่คอยจูงมือพนักงานให้เดินไปในทิศทางการทำงานอันพึงประสงค์ให้ไปสู่จุดหมายปลายทางขององค์กร มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งที่ขัดแย้งกันออกจากอ้อมอกของรัฐ เพราะเชื่อมั่นในระบบข้าเก่าเต่าเลี้ยงเป็นข้าราชการก็มีเหรียญตรา (เครื่องราชอิสริยาภรณ์)

4.2 วีรบุรุษขององค์กร คือ บุคคลที่เป็นตัวแทนของค่านิยม ทำเรื่องค่านิยมขององค์กรที่เป็นนามธรรม ให้ออกมาเป็นรูปธรรม เช่น รางวัล หรือ พนักงานดีเด่นประจำเดือน (Employee of the month) ก็นับเป็นบุคคลตัวอย่างที่ทำตาม ค่านิยมขององค์กรจนได้ดิบได้ดี วีรบุรุษ แบ่งประเภทเป็นพวกที่เป็นวีรบุรุษโดยกำเนิด วีรบุรุษที่ถูกสร้างขึ้นและวีรบุรุษผู้อุทิศตนเพื่อคนอื่นจะยังไงก็เถอะ คนเป็นนายไม่ได้หมายความว่าจะเป็นวีรบุรุษของลูกน้องทุกคนอาจจะ เป็นผู้ร้ายโดยกำเนิดก็ยังได้

4.3 ธรรมเนียมและประเพณีปฏิบัติ เป็นกิจกรรมซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรสื่อให้เห็นถึงวิถีทางการทำงานในองค์การ องค์กรบางแห่งมีช่องว่างระหว่างเจ้านายกับลูกน้องน้อยมาก คือเล่นกัน แหย่กันได้ ขณะที่บางแห่งอาจารย์ปฏิบัติต่อศิษย์ดุจอะไรก็ไม่รู้ถ้าเคยเห็นลูกศิษย์ที่ต้องคุกเข่าคุยกับอาจารย์ สะท้อนค่านิยมขององค์การได้เหมือนกัน มาตรฐานทางพฤติกรรมนี้เป็นกรอบทางการกระทำและความคิดของคนในองค์กรแล้วถูกสืบทอดกันจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง

4.4 การสื่อสารข่ายวัฒนธรรม คือ การใช้การพูดคุยให้เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร คนที่ทำหน้าที่สื่อสารเหล่านี้ ได้แก่ พวกนักเล่าเรื่อง นักเทศน์ นักซุบซิบ นักวางแผนลับและนักสืบ คนเหล่านี้เชื่อมบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การเข้าด้วยกันทำหน้าที่ได้ตั้งแต่ CEO (Chief executive officer) ไปจนถึงนักการ คนเก่าคนแก่ในองค์กรมักจะเป็นที่พึ่งทางข้อมูลข่าวสารของน้องใหม่ว่าควรจะทำอะไร ยังไงกับใคร ที่ไหนเมื่อไหร่ การสังสรรค์ยามว่าง ไม่ว่าจะเป็นช่วงกินข้าวเที่ยงกับเพื่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. แหล่งของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม

วัฒนธรรมองค์กรโดยตัวของมันเองแล้วเป็นเรื่องยากที่จะสังเกตและอธิบายได้โดยตรง แต่สมาชิกขององค์กรจะสามารถเห็นแหล่งของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรมได้จากตำนานหรือเรื่องเล่า พิธีการหรือพิธีกรรม วีรบุรุษหรือพระเอกขององค์กร สัญลักษณ์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (ยุวลักษณ์ จิวะกิดาการ และคณะ. 2549 : เว็บไซต์) โดยแหล่งของวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้เป็นที่ ซึ่งสมาชิกใหม่สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดี

5.1 ตำนานหรือเรื่องเล่า (Legend or story telling) เป็นวิธีการที่คนในองค์กร หรือสังคมถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติตนให้แก่สมาชิกใหม่โดยผ่านการเล่าเรื่องดังกล่าว เช่น เรื่องเล่าของแมคโดนัล (McDonald's) มีว่าวันหนึ่งเรย์ คล็อก (Ray Korc) ได้ไปเยี่ยมร้านแห่งหนึ่ง พบว่า มีแมลงวันตายในถาดใส่ขวดซอสสองสัปดาห์หลังจากนั้นเขาบอกเลิกแฟรนไชส์ (Franchise) ของร้านดังกล่าว เรื่องเล่าเช่นนี้เป็นตัวถ่ายทอดให้พนักงานทุกคนในแมคโดนัล รู้ว่าบริษัทเอาจริงมากเพียงใดในเรื่องความสะอาด

5.2 พิธีการหรือพิธีกรรม (Rites and Rituals) สังคมหรือองค์กรใช้พิธีการสำคัญเป็นตัวถ่ายทอดให้สมาชิกได้รู้ว่า มาตรฐานของการกระทำของสมาชิกที่องค์การยอมรับคืออะไร เช่น เมื่อองค์กรจัดงานประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัลให้แก่พนักงานขายที่สามารถเพิ่มยอดขายในปีที่ผ่านมาได้เกินร้อยละ 50 ทำให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ว่าเขาจะต้องทำงานให้ได้รับการยอมรับจากองค์การ นอกจากนี้การจัดพิธีการหรืองานสำคัญต่าง ๆ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรได้ดีอีกด้วย

5.3 วีรบุรุษหรือพระเอกขององค์กร (Heroes) ในองค์กรทุกแห่งจะต้องมีพนักงานที่ทำงานประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยม หรือผู้บริหารที่สามารถนำองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถเอาชนะคู่แข่งอื่นๆ ได้เรื่องราวของเขาเหล่านั้นก็จะถูกนำมาเล่าสู่กันฟังเสมอในองค์กร เนื่องจากเรื่องเช่นนี้สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี เช่น เรื่องของพนักงานในบริษัทสามเอ็ม (3M) คนหนึ่งที่คิดค้นเทปใส ตอนแรกที่เขานำเสนอหัวหน้ากลับไม่ได้รับความสนใจ เขาจึงได้ต่อสู้เพื่อความคิดนี้จนกระทั่งผู้บริหารระดับสูงยอมรับความคิดและนำไปผลิต จนในปัจจุบันบริษัทสามเอ็มได้กลายเป็นผู้นำในเรื่องนี้ และเขาก็ได้เลื่อนเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการผลิตในที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5.4 สัญลักษณ์ (Symbol) อาจอยู่ในรูปของวัตถุ สิ่งของ โลโก้ โปสเตอร์เพลง ประจำสถาบัน หรือภาษาที่แสดงถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และแนวทางที่ควรปฏิบัติตาม เช่น บริษัทขายสินค้าแบบธุรกิจขายตรงบางแห่ง ถ้าพนักงานขายสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าก็จะได้รับเข็มกลัดติดเสื้อเพื่อแสดงฐานะของพนักงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีอยู่หลายระดับ พนักงานทุกคนก็จะเรียนรู้ว่าควรจะปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลและทราบว่าบริษัทมีวัฒนธรรม

6. ปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวปั้นแต่งพฤติกรรมของพนักงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างไม่รู้ตัว เช่น วัฒนธรรมอาจทำให้พนักงานทำงานอย่างรวดเร็วหรือเชื่องช้า มีความยืดหยุ่น หรือเข้มงวดในการทำงาน มีการพึ่งพากลุ่มหรือมีความอิสระในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้พนักงานจะปฏิบัติเป็นประจำจนไม่ได้สังเกตตนเองแต่เมื่อไรที่เขาได้ย้ายไปสู่องค์การอื่นที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างออกไป เขาก็จะเริ่มรู้สึกถึงสิ่งเหล่านั้นขึ้นมา วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (ยุวลักษณ์ จิวะกิดาการ และคณะ. 2549 : เว็ปไซต์)

6.1 วัฒนธรรมองค์กรนั้น ชี้ทิศทาง (Direction) ของสิ่งที่ควรทำ อันได้แก่ เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรนั้น และการผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานไปตามนั้น ในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์กรจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ดีเพียงใด เช่น บริษัทผลิตเครื่องแก้ว ต้องการเน้นถึงการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ จึงได้เชิญผู้สื่อข่าวจากสื่อต่าง ๆ มาชมการทำลายสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน ภาพข่าวที่ออกไปสู่สาธารณชนจะสื่อสารได้ดีมาก พนักงานจดจำเหตุการณ์ได้ดี และเข้าใจดีว่า เขาต้องทำอะไร

6.2 วัฒนธรรมองค์กรนั้น ได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง (Pervasiveness) เพียงใดในองค์กร ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นที่ยอมรับในหมู่พนักงานมากเท่าไร ก็จะยิ่งทำให้มีอิทธิพลต่อการทำงานและการอยู่ร่วมกันของพนักงานมากขึ้นเท่านั้น เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานนิยมแข่งขันกันในการทำงาน การสร้างทีมงานในองค์การนี้อาจจะใช้ไม่ได้ผล และพนักงานที่มาจากองค์กรเก่าซึ่งเน้นการทำงานแบบเป็นทีม (Team work) อาจเกิดสภาพกดดันและต้องใช้การปรับตัวค่อนข้างมาก ทั้งในเรื่องการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6.3 วัฒนธรรมองค์กรนั้น มีความเข้มข้น (Strength) มากเพียงใด หากวัฒนธรรมองค์กรนั้นสร้างความกดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติตาม มีระบบรางวัลและการลงโทษที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพสำหรับสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตาม จะทำให้มีอิทธิพลต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พนักงานมาก วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ จากหนังสือ In Search of Excellence โดยปีเตอร์ โทมัส (Peter Thomus) และวอเตอร์แมน โรเบิร์ต (Warterman Robert) ซึ่งเป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับผลงานวิจัยบริษัทอเมริกันดีเด่น เช่น อีควิปเมนต์ ดิจิทัล (Equipment Digital) สามเอ็ม (3M) เอชพี (HP) ไอบีเอ็ม (IBM) จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson) พี แอนด์ จี (P & G) ดูปองด์ (Dupont) เจเนอรัล มอเตอร์ (General Motor) เดลต้า แอร์ไลน์ (Delta Airlines) และ แมคโดนัล เป็นต้น บริษัทเหล่านี้มีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยมาเป็นเวลานานหลายปี โดยงานวิจัย พบว่า มีสิ่งที่เป็นคุณลักษณะเด่น 8 ประการที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเหล่านี้ คือ

6.3.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และทำระบบให้ง่าย

6.3.2 การอยู่ใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

6.3.3 มีความเป็นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม ในการเป็นเจ้าของกิจการและได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ อยู่เสมอรวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ อีกด้วย

6.3.4 การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

6.3.5 การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยม (Hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่นั่ง

บริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6.3.6 การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญ (Stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

6.3.7 โครงสร้างที่เรียบง่ายและทีมงาน (Staff) น้อย (Simple form and lean staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยการและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่า ด้านอำนวยการ

6.3.8 การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

7. ลักษณะพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2551 ก : 34 ; อ้างถึงใน Robbins. 1998 : 596) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรควรยึดถือและปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากร หากบุคลากรขององค์กรใดก็ตามมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปรับตัวได้เหมาะกับสภาพแวดล้อม ย่อมส่งผลองค์กรนั้นสามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล ซึ่งลักษณะพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 15 ประการ ดังนี้

7.1 ด้านความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking) คือ ระดับของพนักงานที่ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีความกล้าเสี่ยงในการทำงาน

7.2 ด้านความสนใจในรายละเอียดในการดำเนินงาน (Attention to detail in operation) คือ ระดับของพนักงานที่แสดงออกถึงความพิถีพิถัน แม่นยำ วิเคราะห์ และให้ความสนใจกับรายละเอียด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7.3 ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน (Outcome orientation in operation) คือ ระดับของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าการมุ่งเน้นที่วิธีการ และกระบวนการและทำให้เกิดความสำเร็จ

7.4 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resource orientation) คือ ระดับของการบริหารจัดการในการตัดสินใจที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของบุคคลภายในองค์การ

7.5 ด้านการมุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือ ระดับของการทำกิจกรรมของพนักงาน โดยมีการบริหารจัดการในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานส่วนตัว

7.6 ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเชิงรุก (Aggressiveness operation) คือ ระดับของบุคคลที่มีการทำงานในลักษณะเชิงรุก และมีการแข่งขันมากกว่าการทำงานเชิงรับ แบบไปเรื่อยๆ

7.7 ด้านการสร้างความมั่นคง (Stability) คือ ระดับของกิจกรรมขององค์กรที่เน้นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและคงไว้ซึ่งความเติบโต โดยพนักงานจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7.8 ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และ ความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

7.9 ด้านการร่วมมือ (Integration) ได้แก่ระดับที่หน่วยงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการประสานงาน และการร่วมมือ

7.10 ด้านการสนับสนุนการจัดการ (Management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้เตรียม และทำการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

7.11 ด้านการควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนกฎระเบียบ การควบคุมและการบังคับชาโดยตรงที่ใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7.12 ด้านเอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเป็นเอกลักษณ์ขององค์การในแบบส่วนรวมมากกว่าแบบของกลุ่มทำงานเฉพาะหรือกลุ่มวิชาชีพ

7.13 ด้านระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดแนวทางการให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น จากการปฏิบัติงาน ความอาวุโส เป็นต้น

7.14 ด้านความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

ของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากสิ่งที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย

7.15 ด้านแบบของการสื่อสาร (Communication patterns) ได้แก่ ระดับของการสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัด เนื่องจากระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

จากข้อมูลข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อความเข้าใจ และค่านิยมที่สมาชิกภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบให้ผู้บริหารสามารถสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความกล้าคิดและกล้าเสี่ยง พร้อมสนใจรายละเอียดในการดำเนินงาน สมาชิกภายในองค์กรทำงานเป็นทีมและลักษณะเชิงรุกเพื่อสร้างความมั่นคงให้คงไว้ซึ่งความเติบโตขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานประจำวันทั้งทางตรงและทางอ้อม วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการบริหารองค์กร ที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรอันมีองค์ประกอบที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและไม่สามารถจับต้องได้ แต่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมการกระทำของคนในองค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันหลายๆองค์การและโครงการได้มีความพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของตน โดยมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ จำเป็นต้องศึกษาถึงลักษณะพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ความสนใจในรายละเอียดในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นที่การทำงานเป็นทีม การเน้นการปฏิบัติงานเชิงรุก ด้านการสร้างความมั่นคง เพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้บุคลากรเกิดความรัก ความสามัคคี และความผูกพันในองค์กร และก่อเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด ต่อองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในภาวะของการแข่งขันได้ สามารถปรับเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมได้อย่างทันท่วงที โดยเทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถเลือกใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการได้หลายแนวทาง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผ่านกระบวนการบริหารหรืออาจใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบบูรณาการ มาสร้างโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด

8. การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ (จีระพร เรืองจิระชูพร. 2548 : 54) แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรมซึ่ง เชงค์ (Schein. 1992 : 159) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรมักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้งองค์การ โดยผู้ก่อตั้งองค์การจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร เพราะในช่วงแรก ผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขององค์การเมื่อประสบความสำเร็จ แนวทางปฏิบัตินั้นก็มักมีการทำซ้ำต่อกัน กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น การเกิดของวัฒนธรรมในองค์การ มาจาก 3 ทาง ได้แก่

8.1 การเกิดของวัฒนธรรม

8.1.1 ผู้ก่อตั้ง (Founders) จะเลือกจ้างและรักษาไว้เฉพาะพนักงานที่มีแนวคิดและแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง

8.1.2 การสร้างสังคมในองค์กร (Socialization) เมื่อพนักงานที่เข้ามาใหม่ในองค์กรก็จะได้รับการอบรม ปลูกฝังแนวคิด แนวปฏิบัติในแบบเดียวกันกับที่ผู้ก่อตั้งคิดและรู้สึกว่าถูกต้อง

8.1.3 พฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง (Founders' own behavior) จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานซึมซับความเชื่อ ค่านิยม และสมมุติพื้นฐานในการคิดของผู้ก่อตั้งเป็นแบบอย่างของตนเอง เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ พนักงานก็จะเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และแนวทางของผู้ก่อตั้ง พร้อมกับยึดถือปฏิบัติ กลายเป็นวัฒนธรรมในองค์การในที่สุด (Stephen. 1998 : 342) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไปจะขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์การ และการสรรหา ซึ่งในการคัดเลือกพนักงานนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติ ให้ตรงตามลักษณะที่ระบุไว้สำหรับงาน (Job specifications) นั้นๆ แล้วยังต้องพิจารณาว่าสามารถเข้ากับวัฒนธรรม ในองค์การได้หรือไม่มี ค่านิยมอย่างไร หากมีลักษณะที่ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้ หรืออาจทำให้วัฒนธรรมถูกทำลายไป ก็จะไม่รับเข้ามาในองค์กร ส่วนพนักงานที่เข้ามาทำงานแล้วปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ก็อาจลาออกไป ทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นแล้วยังคงอยู่ต่อไป การสร้างสังคมในองค์กรเป็นส่วนที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะโดยทั่วไป แม้ว่าในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานจะมีความเหมาะสมเพียงไร พนักงานที่เข้ามาใหม่ จะมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความคาดหวัง ทัศนคติ ค่านิยม ของตนเอง และมักจะไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมในองค์การ และมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

ดังนั้นการสร้างสังคมในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ให้กับพนักงานใหม่ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร อบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับ ค่านิยม แนวทางปฏิบัติและวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและปรับสิ่งที่ตนคาดหวังให้ตรงกับความเป็นจริงในองค์กร และให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน ในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมขึ้นในองค์กร (Schein. 1992 : 187) เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเอื้อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เช่น การให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจมากน้อยเพียงไร พนักงานควรแต่งกายอย่างไร การกระทำอะไรจึงจะได้รับรางวัลได้รับการเลื่อนขั้น เป็นต้น เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมขึ้นในองค์กร ดังนั้นเมื่อทราบถึงการเกิดและ การคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์กรเช่นนี้แล้ว หากต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร จะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ สร้างสังคมในองค์กรสำหรับวัฒนธรรมที่ต้องการใหม่ และมีผู้นำที่สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่ต้องการ (Zwell. 2000 : 73) เสนอว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม อย่างได้ผลต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดศักยภาพในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่สุด เพราะจะทำให้พนักงาน มีแรงจูงใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทาย และส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จและลูกค้าผู้รับบริการ มีความพึงพอใจมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8.2 กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ดังนี้ (Zwell. 2000 : 73)

8.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการ และสื่อสาร ตอกย้ำวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นให้กับพนักงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงสาเหตุ ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานเข้าใจเกิดเป็นแรงบันดาลใจและจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

8.2.2 สร้างค่านิยมและหลักการที่เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต้องการโดยทำให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้น และพยายามทำให้วัตถุประสงค์ของพนักงานและขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

8.2.3 ใช้คำศัพท์และภาษาในวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สอดรับกับแนวคิดใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ เพื่อช่วยให้พนักงานเปลี่ยนวิธีคิดและปฏิบัติ เพราะคำพูดที่ใช้จะสะท้อนถึงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การด้วย

8.2.4 ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมในวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ

8.2.5 กำหนดแผนงาน เป้าหมาย ขั้นตอนดำเนินงานและตารางเวลาที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน

8.2.6 มีระบบในการวัดผล ติดตามผล และพัฒนาความก้าวหน้า เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดไว้

8.3 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือนโยบายหรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในองค์การในบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอน คือ (Sherriton and Stern . 1997 : 129)

8.3.1 ประเมินสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดย การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ต้องการจะเป็น เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

8.3.2 ให้ผู้บริหารกำหนด ปรัชญา และมาตรฐานของการสำเร็จ บทบาทในการทำงาน การตัดสินใจของผู้นำ ให้สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์การตามที่อธิบายข้างต้น)

8.3.3 วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในองค์กรใดบ้าง ที่ต้องมีการกระตุ้นหรือปรับเปลี่ยน เช่น ระบบ ขั้นตอนการดำเนินงาน และนโยบาย รวมถึงระบบการให้คุณให้โทษ การคัดเลือกและความคาดหมายในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อทำให้สอดคล้องสนับสนุนกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ

8.3.4 หาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดได้ว่าวัฒนธรรมใหม่จะดำเนินไปอย่างไร จะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการ ทีมงานใดร่วมมือกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

8.3.5 จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังไว้ในวัฒนธรรมใหม่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

8.3.6 ประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ หรือไม่ต้องปรับแก้ที่จุดใดอย่างไรก็ตามบทบาทของงานทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องอาศัยการร่วมมือกันทั้งองค์กร และหน่วยงานทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในหน่วยงานตนเป็นตัวอย่างก่อน

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าการรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์กร และการสรรหา หากต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องพิจารณาถึงการคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ สร้างสังคมในองค์กร สำหรับวัฒนธรรมที่ต้องการใหม่และมีผู้นำที่สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่ต้องการ โดยต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดศักยภาพในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ที่สุด เพราะจะทำให้พนักงาน มีแรงจูงใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทาย และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จและลูกค้าผู้รับบริการ มีความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการเพื่อให้เทศบาลสามารถกำหนดแนวทาง การคัดเลือก การสรรหา และการรักษาบุคลากรให้มีความรักองค์กร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร กระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น พบว่า พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ ได้แก่ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติบุคคลมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติน้อยกว่าตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานองค์การธุรกิจ ประกันภัยไทย และญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานและระดับตำแหน่ง ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัย

อเมริกัน พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานมากที่สุดในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นและอเมริกันมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน น้อยกว่าตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่มีเพียงปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่ง ที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพชายส่วนใหญ่มีความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน 10 ปีขึ้นไป วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อยกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน วัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์ กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนความเป็นวิชาชีพ การได้รับการฝึกอบรมและความรับผิดชอบต่อเครือญาติไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

ศิริทิพา ค่านคร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์การ บริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด พบว่า วัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยวัฒนธรรมการเคารพต่อความเป็นคนและ การตระหนักในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการปลูกฝังขัดเกลาโดยใช้หลักปรัชญาฮอนด้า วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารที่เดินรอบ ๆ วัฒนธรรมในระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดผังที่นั่งรวมกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร การยึดมั่นในระบบอาวุโสการทำงานเป็นทีมเวิร์ค และการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมการพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมทางด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุน ทางด้านการศึกษา

ของเยาวชน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และการให้ความสำคัญต่อการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม การประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล และวัฒนธรรมการให้รางวัลตอบแทนบุคคลที่กระทำความดีในด้านต่างๆ หรือประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์การ แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรบางประการกลับมีบทบาทในการสร้างปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมบริหารแบบระบบราชการ วัฒนธรรมการเน้นกฎระเบียบและการควบคุมที่เข้มงวด วัฒนธรรมความล้าหลังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมยึดมั่นในระบบอุปถัมภ์และจ้างงานตลอดชีพ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมเพื่อลดการต่อต้านจากสมาชิกภายในองค์การ

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า โดยภาพรวม พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ในระดับมากทุกแบบ สำหรับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ ในระดับมาก การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์การ เมื่อพิจารณาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานหญิงและชายมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์การมากหรือน้อยรู้สึกผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่าง เมื่อจำแนกตามแผนกงานที่สังกัด พนักงานที่สังกัดแผนกงานบริการส่วนหน้า งานอาหารและเครื่องดื่ม งานแม่บ้าน และงานอื่น ๆ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติและแบบราชการแตกต่างกัน โดยรับรู้วัฒนธรรมแบบราชการได้สูงกว่าแบบเครือญาติ พิจารณาตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การพนักงานที่ทำงานกับองค์การมานาน รับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการได้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พนักงานหญิงมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ มากกว่าพนักงานชาย และพนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่แตกต่างกัน โดยพนักงานมีความผูกพัน ด้านการคงอยู่สูงกว่าด้านจิตใจ

วิชาญ รังสีวรรธนะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล จังหวัดราชบุรี ผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่พบว่าเป็นเพศหญิง มีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดราชบุรี การศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ลักษณะหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แห่งสุดท้ายก่อนปฏิบัติงานสำนักเทศบาล คือ รับราชการและทำงานภาคเอกชนเท่ากัน วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้านความเชื่อ การทำงานจะประสบความสำเร็จและก้าวหน้าต้องเข้าหาผู้ใหญ่ การทำงานรับราชการจะได้เป็นเจ้าคนนายคน การทำงานให้ชีวิตมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อตนเอง ส่วนใหญ่ทำงานเพื่อเงิน ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน ในเรื่องของการกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องเมื่อเพื่อร่วมงานกระทำผิดกล้าแจ้งหัวหน้า ค่านิยมในเรื่องของความรับผิดชอบงานถือว่าการตรงต่อเวลาต่อการนัดหมายเป็นสิ่งที่สำคัญ การทำงานต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด ต้องมีการประสานงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทัศนะที่มีต่อการพัฒนาพนักงานเทศบาลโดยตนเอง คือ การเพิ่มเติมความรู้ ได้แก่ การศึกษาต่อ การปรับปรุงบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูด ส่วนการพัฒนาพนักงานโดยองค์กรนั้น คือ การศึกษาดูงานและการฝึกอบรม ทัศนคติต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานเทศบาล ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ไม่ยึดถือกฎระเบียบในหมู่ญาติหรือพวกพ้อง การทำงานยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ การทำงานให้ความเสมอภาคแก่ประชาชน มีการแจ้งลำดับขั้นตอนแก่ผู้มาติดต่อ และทำงานด้วยการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายของเทศบาลได้มาจากความร่วมมือของพนักงานเป็นสำคัญ ปัญหาอุปสรรค พบว่า มีปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้รัฐช่วยเหลือ คือ การแก้ไขกฎระเบียบ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดให้มีการอบรมปลูกฝังค่านิยมสร้างสรรค์เจ้าหน้าที่ของรัฐ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบบทบาทหน้าที่ และให้ความร่วมมือกับเทศบาลในด้านของการทำประชาคมการมีส่วนร่วมของประชาชน ตระหนักถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

พิจิก พรหมแก้ว (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานบริษัทส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์การอยู่ในช่วง 5 - 10 ปี มีตำแหน่งอยู่ในระดับปฏิบัติการ พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยด้านองค์การ พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่สระบุรี และมีความเห็นว่าลักษณะงานมีความท้าทาย พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีการแบ่งโครงสร้างหน้าที่ภายในองค์การชัดเจนและเหมาะสม แต่พนักงานไม่มีโอกาสความก้าวหน้าในงาน พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านงานอยู่ในระดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด ด้านงานในเรื่องทำงานทุกอย่างให้ดีที่สุดโดยไม่สนใจความยากง่ายของงาน ด้านกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และด้านบุคคลในเรื่องคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด

มาลินี เคห์ทุ่ม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น พบว่าสภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งทั้งด้านค่านิยม ความเชื่อ จารีตธรรมเนียมปฏิบัติตลอดทั้งโครงสร้าง บุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลค่อนข้างมาก สภาพปัจจุบันของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการปฏิบัติทั้งด้านวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ ผลผลิตและผลลัพธ์องค์การอยู่ในระดับมาก ด้านความเชื่อ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนเชื่อว่า การติดตามประเมินผลเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก และการทำงานเป็นทีมจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ด้านโครงสร้างในองค์การ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว ควรมีสายงานการบังคับบัญชาที่สั้น กระทัดรัด การประสานงานหรือสั่งการสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและควรมีกฎระเบียบ และข้อบังคับที่สามารถยืดหยุ่นได้ ด้านจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมสัมพันธ์ประจำปี ควรมีการจัดการคัดเลือกข้าราชการผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ดีเด่นประจำปี และควรพิจารณาความดีความชอบในรูปแบบ “ทีม”

จีระพร เรืองจิระชูพร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กร แบบสร้างสรรค์ จะมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากกว่าคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้อง (ปกป้องเชิงรับและปกป้องเชิงรุก) และเมื่อวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเปรียบเทียบกันแล้ว ไม่มีความแตกต่างกัน โดยทั้งภาครัฐและเอกชนมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และต่างก็มีสัดส่วนของคณะที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์อยู่เป็นจำนวนน้อย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะไม่เพียงแต่จะสะท้อนถึงศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้เกี่ยวข้องในการให้ความรู้แล้ว ยังเป็นส่วนที่มีผลต่อความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

พึงพอใจในการทำงานด้วย การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้นั้น ปัจจัยที่สำคัญประหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร หากองค์การมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ก็มีส่วนผลักดันให้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากขึ้น

วุฒิสรรพ์ สุวรรณคีรี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล : ศึกษากรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การศึกษาระดับปริญญาตรี ลักษณะการทำงานปฏิบัติการ ลักษณะหน่วยงานแห่งสุดท้ายก่อนปฏิบัติงานที่สำนักงานเทศบาลนครยะลา คือ รับราชการ การทำงานเป็นแบบราชการ คือ เน้นกฎ ระเบียบ สำหรับด้านความเชื่อ เห็นว่า การแต่งกายเรียบร้อยจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรและการทำงานให้สำเร็จก้าวหน้า ต้องเข้าหาผู้ใหญ่ ด้านการทำงานให้ชีวิตมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อตนเองมากกว่าเกิดประโยชน์ต่อตนเองมากกว่าประโยชน์สังคม ในส่วนของค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องของความรับผิดชอบ ถือว่าการตรงต่อเวลาต่อการนัดหมายเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดต้องมีการประสานงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทัศนะที่มีต่อการพัฒนาพนักงานเทศบาลโดยตนเอง ประกอบด้วยการเพิ่มความรู้ ได้แก่ การศึกษาต่อ การปรับปรุงบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูดและภาวะผู้นำ และการพัฒนาพนักงานเทศบาลโดยองค์กร ได้แก่ การศึกษาดูงานและการอบรม ทัศนะต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานเทศบาล พบว่า ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานต้องมีการวางแผนและยึดถือกฎระเบียบของราชการ การทำงานต้องมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการให้ชัดเจน และต้องให้ความเสมอภาคแก่ประชาชน มีการแจ้งลำดับขั้นตอนแก่ผู้มาติดต่อ อีกทั้งการทำงานในองค์กรยึดติดกับระบบอาวุโส ทัศนะที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายของเทศบาลได้มาจากความร่วมมือของพนักงานเทศบาลเป็นสำคัญ การลาออกหรือการเปลี่ยนงานของพนักงานเทศบาลมีน้อยมาก

ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานเทศบาล ให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความมั่นคงในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร โดยจัดให้มีการติดตามผลงาน ประเมินผลงานของบุคลากรในองค์กร ควรกำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งให้มีความชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วม การอุทิศตน การให้บริการสาธารณะที่ดี พนักงานเทศบาลควรมีความรักความผูกพันกับองค์กร ต้องระลึกอยู่เสมอว่าองค์กรให้ชีวิตที่ดี และให้ที่ทำกินแก่เรา ควรลดการแข่งขัน การชิงดีชิงเด่น ควรให้การแบ่งปันอีกทั้งความมีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
PHRANAKHON SI AYUTTHAYA RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ (2551 : 60-71) ได้ศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและความสำเร็จขององค์การ องค์การหรือหน่วยงานใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะช่วยผลักดันให้องค์การนั้นมีการพัฒนาองค์การจากรูปแบบเดิมไปสู่องค์การที่พัฒนาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่มีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 นั้น มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ 29 ข้อคำถาม และมีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ .95 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถตั้งชื่อได้ดังนี้ คือองค์ประกอบที่ 1 การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่น .88 องค์ ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีมมีค่าความเชื่อมั่น .90 องค์ประกอบที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .88 องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ร่วม มีค่าความเชื่อมั่น .85 องค์ประกอบที่ 5 การเคารพผู้อื่น มีค่าความเชื่อมั่น .80 องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าความเชื่อมั่น .86 โดยทั้ง 6 องค์ประกอบนี้มีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม(Cumulative percentage of variance) เท่ากับร้อยละ 68.81 ผลการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะว่า สถาบัน การศึกษาต่างๆ ควรใช้องค์ประกอบทั้ง 6 ที่วิเคราะห์ได้นี้ เป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาองค์การของตนเองเพื่อให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสามารถบรรลุพันธกิจที่ท้าทายของระบบการบริหารงานราชการแนวใหม่ได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้แนวคิดดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเคารพต่อความเป็นคนและการตระหนักในความรับผิดชอบต่อสังคม การทำงานเป็นทีมเวิร์ค และการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมการพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมทางด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ การให้รางวัลตอบแทนบุคคลที่กระทำความดี และวัฒนธรรมองค์กรบางประการมีบทบาทในการสร้างปัญหาหรืออุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมบริหารแบบระบบราชการ วัฒนธรรมการเน้นกฎระเบียบ และการควบคุมที่เข้มงวด วัฒนธรรมล้าหลังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมยึดมั่นในระบบอุปถัมภ์ และจ้างงานตลอดชีพ จากข้อมูลที่ได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการ มาเป็นแนวทางในการกำหนดในการวิจัย กรอบแนวความคิด การกำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย นิยามศัพท์ สมมติฐาน เพื่อช่วยในการออกแบบสอบถาม และเป็นประโยชน์ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการวางแผนพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ และเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข็มแข็งต่อไป เพราะการพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จได้ หากผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เพื่อลดการต่อต้านจากสมาชิกภายในองค์กร

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลยางตลาด อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้ศึกษาจึงได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2551 ข : 34 ; อ้างถึงใน Robbins. 1998 : 596) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของการใช้ความหมายร่วมกันของลักษณะองค์กรที่ให้คุณค่าที่ยึดถือโดยสมาชิกที่แยกความแตกต่างองค์กรของตนเองกับองค์กรอื่นลักษณะพื้นฐาน 7 ด้านที่รวบรวมและเกี่ยวข้องถึงความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์กร ดังนี้

1. ด้านความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง คือ การที่พนักงานถูกสนับสนุนให้เป็นคนที่คิดสิ่งใหม่ๆ และความกล้าเสี่ยง

2. ด้านการมุ่งเน้นรายละเอียดในการดำเนินงาน คือ การที่พนักงานถูกคาดหวังที่จะแสดงความเที่ยงตรงการวิเคราะห์และให้ความใส่ใจในรายละเอียด

3. ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงาน คือ การที่ผู้บริหารเน้นถึงผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่าขบวนการหรือเทคนิคที่ถูกใช้ในการทำให้ประสบผลลัพธ์ตามต้องการ

4. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารตัดสินใจพิจารณาผลกระทบของสิ่งที่ต้องการกับบุคลากรภายในองค์การ

5. ด้านการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม คือ การที่กิจกรรมเกี่ยวกับงานถูกจัดเป็นแบบทีมมากกว่าแบบรายบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ด้านการเน้นการปฏิบัติงานเชิงรุก คือ การที่บุคลากรเป็นผู้ที่ชอบรุก และแข่งขันมากกว่าเป็นคนเรียบง่ายไม่มีพิธีรีตอง

7. ด้านการสร้างความมั่นคง คือ การที่กิจกรรมองค์การเน้นให้รักษาสภาพเดิมๆ ซึ่งขัดแย้งต่อการเจริญเติบโต

จากลักษณะทั้ง 7 ด้าน ทำให้องค์ประกอบของภาพวัฒนธรรมองค์กร กลายเป็นพื้นฐานสำหรับความรู้สึกและความเข้าใจที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และวิธีที่สมาชิกถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตนให้เหมาะสม ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY