

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
2. หลักการบริหารการศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศไทย
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่เลขที่ 34/2 ถนนสุขุมวิท อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โดยยุบรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ สำนักงานสามัญจังหวัดสมุทรปราการเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในวัยเรียนในเขตอำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, 2549, หน้า 10-11)

#### ภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดนำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินหมุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. การจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันประกอบการ และสถาบันอื่นที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมภายในในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, 2549, หน้า 12-13)

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**

การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้มุ่งดำเนินงานตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและเพื่อเป็นการศึกษาภาพ แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ดีให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 กำหนดไว้ จึงได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงาน

ในสังกัด โดยใช้เทคนิค SWOT ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดจุดพัฒนาและดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมจึงมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการขององค์กรและหน่วยงานในสังกัด แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treats) และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กร และหน่วยงานในสังกัด ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงานในสังกัด ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยมขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ
  - 1.2 ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน
  - 1.3 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนต่างๆ ฯลฯ
  - 1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาหลักสูตรนโยบายรัฐบาล นโยบายต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯ
- จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

#### 1) โอกาส (Opportunity)

โอกาสเป็นปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุนให้องค์กรหรือหน่วยงาน สามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 และสถานศึกษาในสังกัดที่เป็นกลไกในการผลักดันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

- 1.1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม สืบเนื่องด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 เป็นพื้นที่ที่ประชากรหนาแน่นโดยเฉลี่ย 1,985 คนต่อตารางกิโลเมตร โดยภาพรวมจังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนประชากรมากเป็นอันดับ 2 ของภาค รองจากกรุงเทพมหานครทำให้จังหวัดสมุทรปราการเป็นจังหวัดที่รองรับการขยายตัวของกรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านการผลิต การ

อุตสาหกรรมต่างๆ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนต่างถิ่นอพยพย้ายถิ่นฐานเข้ามาอาศัยอยู่ในจังหวัดสมุทรปราการอย่างหนาแน่น ลักษณะทางสังคมจึงเป็นสังคมที่มีความหลากหลาย มีทั้งสังคมกึ่งเมืองสังคมกึ่งชนบท สังคมอุตสาหกรรม และสังคมเกษตรกรรม ประกอบกับประเพณีวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายและดีงาม ถือเป็นประเพณีปฏิบัติกันมาตั้งแต่สมัยอดีตจนถึงปัจจุบัน และเป็นเอกลักษณ์ประจำท้องถิ่นและชุมชน เป็นที่แพร่หลายอย่างกว้างขวาง เช่น ประเพณีสงกรานต์พระประแดง ขบวนแห่ผ่านมัสการองค์พระสมุทรเจดีย์ ฯลฯ ยังมีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและธรรมชาติที่มีความงดงามและน่าประทับใจมากมาย เช่น พิพิธภัณฑ์ช้างเอราวัณ เมืองโบราณ ฟาร์มจระเข้และสวนสัตว์สมุทรปราการ ป้อมปราการ สถานตากอากาศพักผ่อนบางปู ป่าชายเลนและวัดวาอารามที่เก่าแก่ ด้วยเหตุปัจจัยดังกล่าว ทำให้เห็นภาพแนวโน้มทางสังคมจะเปลี่ยนแปลงก้าวสู่สังคมอุตสาหกรรมมากขึ้น เพราะมีโรงงานอุตสาหกรรมและสถานประกอบการตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จำนวนมาก ทำให้สามารถระดมสรรพกำลังและทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.2) ด้านการคมนาคม จังหวัดสมุทรปราการมีพื้นที่ติดกับกรุงเทพมหานคร มีแม่น้ำเจ้าพระยาไหลผ่าน ทำให้การคมนาคมขนส่งสะดวกทั้งทางบก ทางน้ำ การติดต่อสื่อสารเอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มีการแข่งขันการให้บริการ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของผู้ผลิตแต่ละราย ระบบการสื่อสารทันสมัยหลากหลายช่องทางช่วยให้เกิดการรับรู้และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารถึงกันอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมพื้นที่ระหว่างอนุภาคทั่วประเทศและเชื่อมสู่สังคมโลกได้

1.3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชน ในส่วนของจังหวัดสมุทรปราการ มีความเข้มแข็งและเป็นพลังสำคัญในการสนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ฯลฯ ทุกหน่วยงานและองค์กรให้การสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในท้องถิ่นของตนอย่างเหมาะสม

## 2) อุปสรรค (Treats)

อุปสรรคเป็นปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

2.1) ประชากรวัยเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้เรียนระดับก่อนประถมศึกษา อายุ 3-5 ปี บางส่วน ยังไม่ได้รับการเตรียมความพร้อม เนื่องจากภาวะครอบครัวมีรายได้น้อย ส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ค่อยบรรลุเป้าหมาย

2.2) เนื่องจากสภาวะการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม ส่งผลให้สถานศึกษาเกือบทุกแห่งมีนักเรียนออกกลางคัน เพราะต้องย้ายกลับภูมิลำเนาตามผู้ปกครอง

2.3) เนื่องจากสถานะที่ไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพของผู้ปกครองที่ต้องทำงานระหว่างภูมิภาคต่างจังหวัดกับทำงานที่จังหวัดสมุทรปราการ จึงทำให้เกิดการโยกย้ายที่อยู่บ่อย ประชากรวัยเรียนที่อยู่สภาพดังกล่าวต้องย้ายที่เรียน การย้ายเข้าและย้ายออกสถานศึกษาเรื่อยๆ ส่งผลให้การเรียนไม่ต่อเนื่อง คุณภาพการศึกษาจึงไม่ประสิทธิภาพ

2.4) สถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ผู้เรียนบางส่วนมีภาวะโภชนาการต่ำกว่ามาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข และมีนักเรียนบางส่วนต้องช่วยเหลือผู้ปกครองทำงานทำให้เกิดปัญหาการขาดเรียน การเรียนซ้ำชั้น ประสิทธิภาพการศึกษาจึงลดลง

2.5) จังหวัดสมุทรปราการเป็นเมืองอุตสาหกรรม ทำให้เกิดปัญหาทางสุขภาพอันเนื่องมาจากมลภาวะเป็นพิษ ทั้งด้านควัน กลิ่น เสียง อากาศ มลพิษดังกล่าวทำลายสุขภาพผู้เรียนส่งผลให้การเรียนรู้ขาดประสิทธิภาพ

2.6) การขยายตัวทางเศรษฐกิจและสถานะสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สภาพครอบครัวขาดความอบอุ่น พ่อแม่ ผู้ปกครองต้องทำงานหนัก ไม่มีเวลาให้ลูกเท่าที่ควร ทำให้เกิดปัญหานักเรียนขาดการปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นคุณธรรม จริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ จริยธรรมด้านระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความขยัน อดทน ทำให้เด็กแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การทะเลาะวิวาท การสูบบุหรี่ การติดยาเสพติด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน, 2549, หน้า 14)

## 2. สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในทั้งจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 วิเคราะห์ไว้ดังนี้

### 2.1 จุดแข็ง (Strengths)

ปัจจัยภายในซึ่งเป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ดังนี้

2.1.1 สถานที่ตั้งสำนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการคมนาคมสะดวก ช่วยให้การติดต่อประสานงาน การนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือดูแล ระหว่าง หน่วยงานและสถานศึกษารวดเร็วเป็นส่วนที่ช่วยเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2.1.2 สภาพทางกายภาพ อาคารสถานที่โดยภาพรวมส่วนใหญ่สวยงาม ร่มรื่น เป็นระเบียบเพราะมีการดำเนินงาน 5 ส. อย่างต่อเนื่องจึงเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2.1.3 อัตรากำลังโดยภาพรวมขององค์กรในสังกัดมีเพียงพอ กล่าวคือ อัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีจำนวน 100 คน โรงเรียนในสังกัดมีจำนวนครูต่อนักเรียน เท่ากับ 1 : 23 ส่งผลให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

2.1.4 การบริหารในองค์กร บริหารด้วยระบบการกระจายอำนาจช่วยให้การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง เพราะแต่ละกลุ่มจะมีการคัดกรองและตัดสินใจแล้วระดับหนึ่งส่งผลให้การบริหารงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.1.5 การยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษามาอยู่ในการบริหารจัดการเดียวกัน ทำให้การระดมทรัพยากรและการจัดการศึกษามีความเป็นเอกภาพ

## 2.2 จุดอ่อน (Weakness)

สำหรับปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 ทำการวิเคราะห์ไว้เพื่อเป็นแนวทางป้องกันและแก้ไขเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.2.1 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ในการจัดการศึกษาซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางแต่ปัจจุบันยังขาดอยู่ อาทิ บุคลากรที่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

2.2.2 การสื่อสารและการประสานงาน ขาดการบูรณาการระหว่างกลุ่มงาน ให้เป็นเอกภาพที่จะส่งผลให้เกิดแรงผลักดันแก่บุคลากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง

2.2.3 การบริหารจัดการ ยังขาดทิศทางและมาตรการในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขาดการกำกับ นิเทศ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในดังกล่าวข้างต้นจะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการวางแผนบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ในอนาคตได้เป็นอย่างดี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1, 2549, หน้า 14-16)

### กลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1 เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล

#### พันธกิจ (Mission)

1. สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม
2. สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
4. พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ
5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

## เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรในวัยเรียน ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและต่อเนื่อง
2. ทุกหน่วยงานในสังกัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบริการ
3. ประชากรในวัยเรียนมีความรู้ มีคุณภาพและมีคุณธรรม
4. บุคลากรมีคุณภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานระดับมืออาชีพ
5. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้นสู่ความเป็นสากล

## กลยุทธ์ (Strategy)

1. กลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy)

พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ

พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

มุ่งสู่มาตรฐานสากล

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ

1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

1.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ

1.3 พัฒนาระบบการวางแผน ตรวจสอบและประเมินผล

1.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.5 ประกันโอกาสและสร้างเสมอภาคทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

2.1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

2.2 พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้

2.3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

2.4 พัฒนาการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.5 บริการทางวิชาการแก่สังคม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

1.2 ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1.3 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

#### กลยุทธ์ที่ 4 มุ่งสู่มาตรฐานสากล

- 1.1 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา
- 1.2 ส่งเสริมระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- 1.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
- 1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การดำเนินงานตามกลยุทธ์การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงได้กำหนดมาตรการและแนวทางในการดำเนินการตามกลยุทธ์ ดังนี้

#### กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนางองค์กรให้พร้อมบริการ

- มาตรการที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
- มาตรการที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ
- มาตรการที่ 3 พัฒนาระบบการวางแผน ตรวจสอบติดตามและประเมินผล
- มาตรการที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- มาตรการที่ 5 ประกัน โอกาสและสร้างความสะดวกทางการศึกษา

#### กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

- มาตรการที่ 1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- มาตรการที่ 2 พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้
- มาตรการที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
- มาตรการที่ 4 พัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- มาตรการที่ 5 บริการทางวิชาการแก่สังคม

#### กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

- มาตรการที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ



มาตรการที่ 2 ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 มุ่งสู่มาตรฐานสากล

มาตรการที่ 1 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการจัดการศึกษา

มาตรการที่ 3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

มาตรการที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากมาตรการดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการและกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดโครงการกิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1, 2549, หน้า 17-20)

### หลักการการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นกลไกหนึ่งของการดำเนินงานทั้งหมดของภาครัฐ และเกี่ยวข้องอยู่กับระบบใหญ่ คือระบบบริหารราชการแผ่นดิน ในระยะปัจจุบันรัฐได้กำหนดแผนปฏิรูประบบราชการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในหลายด้านอย่างแท้จริง โดยมีอำนาจตามมาตรการ 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ.2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 51-52) ระบุว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และการยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” ดังนั้น ข้าราชการทุกฝ่ายต้องปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่เพื่อให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับของประชาชน นั่นคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

1. เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ โดยเจ้าหน้าที่รัฐต้องซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม และมีจิตบริการที่ดี
2. เป็นระบบที่สร้างความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน นั่นคือ พร้อมจะช่วยเหลือ ปฏิบัติหน้าที่บนฐานของกฎหมาย ระเบียบ ตรงไปตรงมาไม่เลือกปฏิบัติ
3. เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ยังของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องทำงานด้วยความรับผิดชอบสูง เป็นที่ยังของประชาชนทุกคนโดยไม่เลือกชั้นวรรณะ กระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือประชาชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการทำงานของภาครัฐ
4. เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องทำงานอย่างมืออาชีพ เป็นกลางทางการเมือง รับผิดชอบต่อหน้าที่ ปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและการตัดสินใจของตนอย่างมีเกียรติ
5. เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณั้ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีวิสัยทัศน์ติดตามความก้าวหน้า ทางวิชาการและเทคโนโลยีอยู่เสมอ มีกลยุทธ์พร้อมที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

6. เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องพยายามเรียนรู้งาน ปรับปรุงงานในหน้าที่อยู่เสมอ ให้เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศด้วยกันในทุกส่วน

ทั้งนี้ในการบริการราชการ จะเน้นการกระจายอำนาจ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลในกรอบของกฎหมาย เน้นความคล่องตัวโดยคลายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและไม่จำเป็นลง ให้หน่วยงานระดับล่าง มีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น และปรับเปลี่ยนบทบาทหน่วยงานรัฐระดับสูง จากการควบคุมมาเน้นการส่งเสริมกำกับ ดูแลมาตรฐาน โดยใช้ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นเครื่องมือสำคัญ และให้หน่วยปฏิบัติสามารถปฏิบัติตามพันธกิจของตนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ความหมายการบริหารการศึกษา**

การบริหารการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งทิศทางการควบคุมและการจัดการทุกอย่างเกี่ยวข้องกับกิจการทางการศึกษาทั้งนี้ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987, p. 10) การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการของการทำงานกับผู้อื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527, หน้า 4 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2552, หน้า 7) การบริหารการศึกษาต้องมีหลัก 6 ประการ คือ มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกัน ทำกิจกรรม ใช้ทรัพยากรและกลวิธีที่เหมาะสม ทำงานให้บรรลุ เป้าหมายและเป้าหมายนั้นช่วยกันกำหนดขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 43) การบริหารการศึกษาเป็นความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา ได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคาร

สถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา

จากความหมายของการบริหารการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารระบบการจัดการสถานศึกษาให้ดำเนินงานไปตามนโยบายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นคนดีของสังคม

### หลักการบริหารองค์กร

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987, pp. 6-7) ได้กล่าวว่าการบริหารเป็นกระบวนการของหน้าที่ ซึ่งหน้าที่สำคัญในการบริการองค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมหน้าที่หลักการบริหารองค์กรคือ

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมาย และพัฒนาแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์กร (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดคน เงินและทรัพยากรทางกายภาพรวมกันในวิธีที่ดีที่สุด เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวกับหน้าที่การประเมินผลของผู้บริหาร การทบทวน การออกกฎระเบียบ การควบคุมพนักงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และดูแลมาตรฐานของการบรรลุเป้าหมาย และการรับผิดชอบในการทะนุบำรุงภายใน รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

4. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการนำทาง (Guiding) การนิเทศติดตาม (Supervising) ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องมีการจูงใจ มีการกำหนดความคาดหวัง และรักษาช่วงการติดต่อสื่อสารให้คงไว้

### ทักษะของผู้บริหาร

คัทซ์และคาร์น (Katz and Kahn, 1966, pp. 16-18) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในการกระบวนการบริหาร และย้ำให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการ

1. **ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skill)** ทักษะด้านวิชาการหมายถึง การมีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการวิธีดำเนินการ และกลวิธีต่าง ๆ ของงานในองค์กร ถ้าเป็นองค์กรทางด้านการศึกษา ทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง และการซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านวิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับล่างของลำดับอำนาจการบริหารโรงเรียน ตัวอย่างเช่น หัวหน้าสาขาวิชา หรือหัวหน้าวงชั้น จะต้องมีความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงิน จำเป็นต้องมีทักษะด้านวิชาการเกี่ยวกับการทำบัญชีและการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เป็นต้น

**2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill)** ทักษะด้านมนุษย หมายถึงทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มบุคคล ทักษะในด้านมนุษย เช่น การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น หรือการเอาใจเราไปใส่ใจเขา พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้อื่น การพัฒนาเจตคติพลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย ขบวนการในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย เป็นต้น

ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจ การบริหารองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นคือผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทักษะด้านมนุษย จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

**3. ทักษะด้านสังกัป (Conceptual Skill)** ทักษะด้านสังกัปหรือความคิดรวบยอด ได้แก่ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์กรโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร และหน้าที่ขององค์กรด้านมนุษย การพัฒนาทักษะด้านสังกัป ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมมนุษย และปรัชญาขององค์กรนั้นๆ ทักษะด้านสังกัปมีความสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กรตัวอย่าง เช่น ถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอาจไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือทักษะด้านเทคนิควิชาการในการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ แต่ต้องทราบว่าการเรียนการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่อย่างไร

ความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านสังกัปได้มาจากการศึกษาค้นคว้า และการอ่านเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร การศึกษา กฎระเบียบที่มีอยู่แล้วการอ่านรายงานประจำปี ศึกษาประวัติความเป็นมาสภาพแวดล้อม ทักษะด้านสังกัปได้จากการอ่านและศึกษาค้นคว้า แล้วนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์

#### **ความรับผิดชอบของผู้บริหาร**

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987, pp. 20-23) กล่าวว่าความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารองค์กรใดก็ตามรวมทั้งองค์กรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ โรงเรียนหรือสถานศึกษามีอยู่ 4 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร การรักษามูลค่าการภายใน และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรมมีดังนี้

**1. การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Attainment)** หมายถึงการไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง ความรับผิดชอบสำคัญประการแรกของผู้บริหาร คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal Attainment) ถ้าเป็นโรงเรียนหรือสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรบริการจะต้องบริการให้ดีที่สุด

เพื่อให้ลูกคำ คือ “ผู้เรียน” ไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการศึกษา เช่น ได้เรียนเต็มตามศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์รอบด้าน เพื่อประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งเป้าหมายสูงสุดคือ ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และคนมีความสุขในสังคม

**2. การบูรณาการภายใน (Internal Integration)** ความรับผิดชอบสำคัญประการที่สองคือ การรักษามบูรณาการภายในองค์กร (Maintaining Internal Integration) ซึ่งถ้าเป็นในด้านโครงสร้างการรักษามบูรณาการภายในองค์กร หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการประสานงานในแผนกและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ส่วนในด้านจิตวิทยา การรักษามบูรณาการภายในองค์กร หมายถึง การสร้างความรู้สึกเป็นเอกฉันท์และความจงรักภักดีต่อองค์กร นักทฤษฎีบางคนยังให้ความหมายของประสิทธิผลในการบริหาร (Administrative Effectiveness) ว่าเป็นการบูรณาการภายใน เพราะประสิทธิผลเป็นการบูรณาการความต้องการของแต่ละบุคคล

**3. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Adapting to External Environment)** ความรับผิดชอบสำคัญประการที่สามของผู้บริหาร คือ การปรับตัวองค์กรให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ถ้าสังคมเปลี่ยนไปองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนาการทางการเมืองมีผลต่อองค์กรเหมือนกัน ในกรณีขององค์กรทางการศึกษาจะต้องเผชิญและเกี่ยวข้องกับทั้งปัญหาด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจและสังคม และด้านสังคมจิตวิทยา ตัวอย่างเช่น ปัญหานักเรียนลดหรือเพิ่ม อาจมีผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ การบรรจุครูโครงสร้างของโรงเรียน และการใช้อาคารสถานที่ เป็นต้น

**4. การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม (Maintaining Cultural Pattern)** แบบแผนทางวัฒนธรรม (Cultural Pattern) เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองป้องกันและการหล่อหลอมปรุงแต่งขนบธรรมเนียมและปทัสถานทางวัฒนธรรมขององค์กร ถ้าเป็นโรงเรียนหรือองค์กรทางการศึกษารูปแบบกับวัฒนธรรม อาจได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดพิธีมอบประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการศึกษา การจัดการแข่งขันกีฬาภายใน กิจกรรมวันสำคัญต่างๆ การแข่งขันกีฬาระหว่างสถาบัน พิธีมอบเกียรติบัตรและรางวัลดีเด่นให้แก่ครูและนักเรียนที่มีผลงานดีเด่นและทำประโยชน์ให้แก่สังคม และการทำพิธีมอบเครื่องหมายเชิดชูเกียรติแก่ครูผู้สอนและผู้ทำ ประโยชน์ให้แก่โรงเรียน เป็นต้น

#### **คุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษา**

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1987, pp. 24-26) มีแนวคิดว่า ผู้บริหารนอกจากเป็นผู้มีทักษะในการบริหารแล้ว ยังเป็นผู้ที่นำวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มแข็ง(Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มาสู่งานที่ตนรับผิดชอบ ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำสนใจในสิ่งที่เป็นไปได้และเป็นสิ่งที่ดีเองและผู้อื่นที่ต้องการให้บรรลุ และมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งที่กำลังทำอยู่ขณะนี้ ผู้นำเข้าไปเกี่ยวกับกิจกรรมองค์กรด้วยกำลังกายและกำลังใจอย่างมาก และนำความเข้มแข็งในความต้องการปณิธาน และความกระตือรือร้นไปสู่งานนั้นด้วย คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารที่

เป็นผู้นำแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่เป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำยังนำความคิดใหม่ๆ และความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มาให้องค์กร

เมื่อพิจารณาถึงจุดเน้นในเรื่องวิสัยทัศน์ ความเข้มแข็ง และความคิดสร้างสรรค์แล้ว เซอร์จิโอวานนี (Sergiojanni) เห็นว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ภายใต้พื้นผิวของเหตุการณ์และกิจกรรม โดยการหาความหมายและค่านิยมที่ลึกซึ้งลงไป ผู้นำสามารถบอกพื้นฐานในความหมายของการเคลื่อนไหวของชีวิตประจำวันภายในองค์กร ดังนั้น จึงให้นักเรียน ครู และสมาชิกชุมชนมีความรู้สึกในความสำเร็จ วิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมาย สิ่งที่เป็นของธรรมดาและเป็นเบื้องต้น

2. ผู้นำเป็นผู้ซึ่งนำความรู้ของการแสดงละครชีวิตมาสู่สถานศึกษา ช่วยให้ขึ้นมาเหนือพื้นผิวของงานกิจวัตรที่น่าเบื่อ ซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมประจำวัน ผู้นำมองเห็นความสำคัญของสิ่งที่กลุ่มกำลังทำและทำได้ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ของการแสดงที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ส่วนใหญ่มากขึ้น และสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ไปเกินกว่างานกิจวัตร และหลุดออกจากบ้ำหลอมไปสู่สิ่งบางอย่างที่มีชีวิตชีวาและตื่นเต้นมากขึ้น

3. ผู้นำสามารถสื่อความรู้สึกต่อวิสัยทัศน์เป็นคำพูดหรือตัวอย่าง ผู้นำใช้ภาษาและสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย แต่ยังสื่อความรู้สึกตื่นเต้น ความเป็นต้นคิด และความใหม่เอี่ยมได้ด้วย

4. ผู้นำให้โอกาสผู้อื่น มีประการณ์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อเป้าหมายของตนเอง เพื่อว่าผู้อื่นจะได้มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ

5. ผู้นำสามารถแปลงรูปวิสัยทัศน์ ความเข้ม และความคิดสร้างสรรค์ของตนจากความหมายในทางส่วนตัวไปสู่เป้าหมาย โครงสร้างและกระบวนการสำหรับสถานศึกษา แนวคิดกลายเป็นโครงการ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย และความรู้สึกในปณิธานจากผู้อื่นกลายเป็นโครงสร้างการปฏิบัติงาน ที่จริงแล้วผู้นำแปลคุณสมบัติของภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรนั่นเอง

#### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

เซอร์จิโอวานนี (Sergiojanni, 1987, pp. 24-26) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสิทธิผลและไม่ประสิทธิผล และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงใจ ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องไม่เรียนหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสถานศึกษาตั้งมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของเด็กนักเรียน

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือ  
อย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถ ผู้บริหารมี  
ความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็น  
ของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดจับพจน์ และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา  
มักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความ  
ยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชา โดยหาทาง  
ผ่อนคลายนโยบายจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์

5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความผิดพลาด  
ของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความ  
ไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่าจะมีความสำคัญต้อง  
บรรลุ ดังนั้นจึงพบว่าไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษาและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมาย  
การศึกษาในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและ  
ความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่  
จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผน  
มรรควิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ที่สุดใน  
การได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

คุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้สนใจ  
การบริหารหลักรัฐศาสตร์ และสนใจภาวะผู้นำทางการศึกษามากที่สุด ข้อสังเกตนี้ได้รับการ  
สนับสนุนจากงานวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จ

#### การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

นิตยา นวลน้อม (2546, หน้า 36-39) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่  
ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้และครอบคลุมทั้งที่เป็นตัวเงิน บุคลากร เทคโนโลยี หรือภูมิ  
ปัญญาท้องถิ่น ซึ่งต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี ให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งในการบริหารทรัพยากรทาง  
การศึกษาในอนาคต จะเปลี่ยนไปจากเดิมในหลายส่วน และจะอยู่ในครรลองของพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545,  
หน้า 40-41) โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะยึดหลัก 7 ประการคือ หลัก  
ความเป็นธรรม หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความพอเพียง  
หลักการกระจายอำนาจ หลักเสรีภาพในการเลือก และหลักการปฏิบัติได้จริง ส่วนระดับอุดมศึกษา

จะยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความเสมอภาค หลักประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ และหลักเสรีภาพในการเลือก ซึ่งการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา อาจต้องการบริหารจัดการที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด เพราะขั้นพื้นฐานเป็นการจัดให้เปล่า ส่วนระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดที่ถือว่าผู้เรียนเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ แต่ทั้ง 2 ระดับ จะเหมือนกันในด้านของหลักการบริหารที่จะเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองมากขึ้นกว่าเดิม

งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่สำคัญจะอยู่ระหว่างในกระบวนการบริหารตามหลักการบริหารทั่วไปนั่นเอง คือ ต้องมีการวางแผน การบริหารตามแผน หรือการดำเนินการ การควบคุมและประเมินผล สำหรับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในระบบใหม่ สถานศึกษาของรัฐทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา จะต้องอยู่ภายใต้ระบบงบประมาณแบบเน้นผลงาน ซึ่งจะมีระยะเวลาของการเปลี่ยนถ่ายเป็นระยะๆ จนสมบูรณ์ ดังนั้นผลผลิตทางการศึกษา คือผู้จบการศึกษาแต่ละคนต่อไปนี้จะต้องสามารถบอกได้ว่า มีต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยเท่าใด เพื่อเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและความคุ้มค่า ป้องกันการสูญเปล่าที่ไม่จำเป็น นอกจากนั้น ยังต้องหาวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้มากขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ ด้วย

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 60-61) ได้กล่าวไว้ การวางแผนและการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการระดมและการบริหารทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญเนื่องจากการบริหารทรัพยากรทางการศึกษามีความจำเป็นต่อหน่วยงานทางการศึกษา อยู่หลายประการ คือ 1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม 2) เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานนั้น 3) เพื่อเป็นการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรหรือผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรในบางครั้ง 4) เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมใหม่ๆ และ 5) เพื่อเป็นการกระจายทรัพยากร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการที่สำคัญก็คือ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิผลของงาน และหลักประสิทธิภาพของงาน

บทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษามีภารกิจที่สำคัญในฐานะผู้แสวงหาและผู้ใช้ทรัพยากร คือ 1) การกำหนดนโยบายและแผนทางการศึกษา 2) การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ 3) การแสวงหาทรัพยากร 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การใช้ทรัพยากร 6) การประเมินการใช้ทรัพยากร ดังนั้น การวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่ง และเป็นจุดเริ่มที่สำคัญในการระดมและการบริหารทรัพยากร เพื่อประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา จำเป็นต้องรู้แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย งบประมาณแผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ เงินจากการลงทุนทรัพยากรจากชุมชน



และแหล่งทรัพยากรจากต่างประเทศ ดังนั้นการระดมและการบริหารทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องต่อไป

- 1) ความชัดเจนของเป้าหมายของหน่วยงานและสถานศึกษา
- 2) การใช้กระบวนการอย่างผสมกลมกลืนและให้ความสำคัญเชิงเทียบเคียง และ
- 3) ความเป็นสากลของการบริหาร นั่นคือความเหมาะสมระหว่างลักษณะของงานหรือ ภารกิจ ทักษะทางการบริหาร และระดับชั้นของผู้บริหาร

การระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทางการศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร

#### **การบริหารงานในสถาบันการศึกษา**

การบริหารงานวิชาการ รุจิ ภู่อาระ และจันทราณี เงานาม (2545, หน้า 20-21) ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากกว่าการบริหารงานด้านอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานวิชาการจะเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษาทุกแห่ง การที่จะบริหารงานวิชาการให้บรรลุเป้าหมายนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายของงานวิชาการอย่างลึกซึ้ง ซึ่งของข่ายของงานวิชาการประกอบด้วยหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน การสอนซ่อมเสริม การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การนิเทศภายในสถานศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา

#### **การบริหารงานบุคคล**

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 12-13) ได้กล่าวว่า คน หรือ ที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จ มาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์ทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ในองค์กรการบรรลุเป้าหมายการดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความสามารถทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งปัจจุบันปรับแนวความคิดการบริหารงานบุคคลจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางานขององค์กร ทั้งในด้าน การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ งานทางด้านสวัสดิการ การบริหารการจ้าง จิตวิทยา สุขภาพและความปลอดภัยระบบสหภาพแรงงาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การพัฒนาและฝึกอบรม และแรงงานสัมพันธ์

ผู้บริหารองค์กรทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็น “นักบริหารงานบุคคล” ไปพร้อมกับปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไปด้วย แต่ทั้งนี้ “คน” ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ และมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ได้อย่างมหาศาลภายใต้สภาวะการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คือการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน การสรรหาการคัดเลือก การปฐมนิเทศและการบรรจุ การประเมิน

การปฏิบัติงาน การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และการจูงใจในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง แต่ถ้าทุกองค์กรมีแนวคิดที่เน้นย้ำว่า ทรัพยากรดังกล่าวจะต้องเป็นทรัพยากรที่จะต้องมีความรู้ ซึ่งจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร ที่จะใช้ความสามารถทางการบริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้และศักยภาพ มาสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร อันจะเป็นการนำเอาพลังความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวบุคลากรออกมาอุทิศให้กับองค์กรและกิจกรรมงานที่ทำอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### **การบริหารงานกิจการนักเรียน**

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, หน้า 61) ได้กล่าวว่า การบริหารกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนทางด้านอารมณ์ สังคม ร่างกายและจิตใจ ขอบข่ายการบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ภารกิจ คือ ภารกิจเกี่ยวกับการควบคุม ภารกิจเกี่ยวกับงานสวัสดิการ ภารกิจเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียน ภารกิจเกี่ยวกับการสอน

การจัดกิจกรรมนักเรียน ถ้าหากจะให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารมาเป็นแนวในการปฏิบัติ ประกอบด้วยการวางแผนงานการจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดหน่วยงานที่รับผิดชอบ จัดวางตัวบุคคลเข้าตามหน่วยงานต่างๆ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การจัดประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานการประเมินผลงาน และการรายงาน

#### **การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ**

ปรีชา จำปารัตน์ (2544, หน้า 10-11) ได้กล่าวว่า งานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนให้งานหลักของสถานศึกษา ดำเนินไปด้วยดี แต่ทั้งนี้ต้องมีระบบงานที่ดีด้วย และแต่ละงานอาจมีวิธีการจัดระบบบริหารต่างกันตามลักษณะงาน เช่นงานธุรการ มีหลักการสำคัญคือ ต้องมีการวางแผน มีระบบสารสนเทศและบุคลากรที่พร้อมมูล มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ งานการเงิน เบื้องต้นควรต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารับผิดชอบ จะทำให้งานราบรื่น เงินของสถานศึกษามีทั้งเงินงบประมาณ และนอกงบประมาณ การบริหารด้านงานเงินสำคัญที่การวางโครงสร้างงานและบุคคลที่รับผิดชอบให้ชัดเจนเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นต้องมีการบันทึกการรับจ่ายทุกรายการครบถ้วนถูกต้องเป็นปัจจุบัน ในการบริหารงานพัสดุ ก็เช่นเดียวกัน คือ ต้องมีแผนในการจัดหา โดยเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาแพง มีการตรวจสอบดูแล บำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ และพัสดุที่หมดหรือเสื่อมสภาพต้องจำหน่ายออกเพื่อให้มีรายการเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบตามระเบียบ ซึ่งอาจตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ตามความเหมาะสม

## การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, หน้า 70) ได้กล่าวว่า อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เป็นสินทรัพย์ของสถานศึกษาในรูปที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งมีอายุการใช้งานนาน และต้องคิดว่าค่าใช้จ่ายในการเสื่อมราคาตามเวลาการใช้งานด้วย (ยกเว้นที่ดิน) เพราะฉะนั้นจึงมีค่าใช้จ่ายประจำที่ไม่เป็นตัวเงิน นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมดูแลรักษาที่เป็นตัวเงินด้วย การบริหารจัดการกับทรัพยากรประเภทนี้ ควรต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ระบุพันธกิจและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน โดยปกติควรมีระยะเวลาปานพอสมควร เช่น 10 ปีขึ้นไป และต้องมีข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาตั้งแต่การเลือกทำเลที่ตั้ง ทำเลก่อสร้าง ฯลฯ เพื่อให้ไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต และอาคารต่างๆ เมื่อปลูกสร้างแล้วควรประมาณอายุการใช้งานไว้ด้วย ทั้งนี้อาจใช้เกณฑ์ของกระทรวงการคลัง หรือกำหนดตามความเหมาะสม โดยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญก็ได้ เพื่อประโยชน์ในการประมาณค่าใช้จ่าย และคิดต้นทุนของงานที่แท้จริงได้ง่ายต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) และนักบริหารการศึกษาถือว่าเป็นผู้มีวิชาชีพชั้นสูง (Professionals) เพราะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมและเรียนมาโดยตรงเป็นผู้มีจรรยาบรรณและมีในการประกอบอาชีพของตน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานของการปฏิบัติ ปัจจุบันการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่โตเต็มที่แล้วและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีการพัฒนาพื้นฐานทางทฤษฎีที่มั่นคง เป็นองค์ความรู้ที่มีการรวบรวมและทดสอบแล้วว่าเป็นสาขาหนึ่งของสังคมศาสตร์ในปัจจุบันศาสตร์สาขาการบริหารการศึกษาจึงมีทฤษฎีต่างๆ สำหรับอธิบายและการทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ ทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละบุคคลที่ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย (สุนทร โคตรบรรเทา, 2552, หน้า 43-44) ทฤษฎีการบริหารการศึกษามีดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล
2. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
3. ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก
4. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

### 5.1 ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุม

กำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร

แม็คเกรเกอร์ (McGregor, 1978 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 54-56) ได้เสนอทฤษฎีด้านการจัดการที่เรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่จำแนกพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสองประเภทเพื่อที่จะใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะของคนแต่ละประเภท กล่าวคือ

ทฤษฎี X มีฐานคติว่าคนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานและไม่ต้องการรับผิดชอบ ดังนั้นต้องจูงใจโดยใช้ความต้องการในระดับล่าง (Lower Level Needs) โดยเฉพาะผลตอบแทนด้านการเงิน และผู้บริหารต้องมีการควบคุมหรือดูแลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งต้องบังคับให้พนักงานดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y มีฐานคติที่ว่ามนุษย์ชอบทำงานและรับผิดชอบ รวมทั้งมีแนวโน้มชอบความเป็นอิสระและสามารถควบคุมตนเองในการทำงานได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ดังนั้นการจัดการของทฤษฎี Y จึงเน้นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการจูงใจพนักงานให้ทำงานให้ดีขึ้น

#### แนวความคิดตามแบบทฤษฎี X (Theory X)

##### 1. ทฤษฎี X

###### ฐานคติ

- 1) โดยธรรมชาติคนมีลักษณะขี้เกียจ และชอบทำงานให้น้อยที่สุด
- 2) คนขาดความทะเยอทะยาน ไม่ต้องการรับผิดชอบ ชอบให้คนอื่นทำแทน
- 3) คนเห็นแก่ตัว ไม่สนใจความต้องการขององค์กร
- 4) คนมีธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) คนถูกหลอกง่ายเพราะไม่ฉลาด

###### การบริหาร

- 1) ฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร เช่น เงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงเศรษฐกิจ
- 2) กระบวนการจัดการด้านบุคลากรเกี่ยวข้องกับการสั่งการ การจูงใจ การควบคุม และการปรับปรุงพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 3) หากฝ่ายบริหารไม่ไปแทรกแซงการทำงานแล้ว คนจะมีลักษณะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน หรือกระทั่งต่อต้านกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการชักจูง การให้รางวัล การลงโทษ การบังคับ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด การกระทำเหล่านี้คือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร จึงมีการกล่าวว่าการบริหาร คือ การดำเนินการใดๆ โดยให้ผู้อื่นเป็นผู้ทำ (Getting things Through other People)

## แนวความคิดตามแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

### 2. ทฤษฎี Y

#### ฐานคติ

- 1) ฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร เช่น เงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงเศรษฐกิจ
- 2) โดยธรรมชาติของคนไม่ใช่ผู้มีลักษณะต่อต้านความต้องการขององค์กร แต่เป็นผลจากประสบการณ์ภายในองค์กร
- 3) ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ในการทำให้คนตระหนักและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์โดยใช้แรงจูงใจ เพื่อให้คนใช้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีความพร้อมในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### การบริหาร

การประยุกต์แนวคิดของทฤษฎี Y ในการบริหาร โดยการนำหลักการต่อไปนี้มาใช้

- 1) การกระจายอำนาจหรือการมอบอำนาจ  
การให้อิสระแก่คนในการทำงาน เพื่อสนองต่อความต้องการในการได้รับการยอมรับการใช้โครงสร้างองค์กรแบบแบนเนวราบก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้การกระจายอำนาจมากขึ้น
- 2) การขยายเนื้องาน (Job Enlargement)  
การจัดสรรกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันให้อยู่ในงานเดียวกันเพื่อทำให้งานมีความน่าท้าทายมากขึ้น การขยายเนื้องานเป็นการขยายขอบเขตของงาน (Job Scope) ซึ่งคือ จำนวนกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันในชิ้นงานหนึ่งๆ เพื่อเป็นการทำให้ความพอใจเพิ่มขึ้นและลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซาก
- 3) การมีส่วนร่วม  
เพื่อส่งเสริมให้คนใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นการสร้างโอกาสในการสร้างความพอใจในการสนองต่อความต้องการด้านสังคมและความต้องการในการได้รับการยอมรับ
- 4) การประเมินผลงาน  
หลายหน่วยงานให้บุคคลตั้งเป้าหมายของตนเองและประเมินตัวเองทุกปีแทนที่จะให้ฝ่ายบริหารคอยควบคุมและประเมินผล

## แนวความคิดตามแบบทฤษฎี Z (Theory Z)

อูชิ (Ouchi, 1981, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 194-195) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรของญี่ปุ่นที่ไม่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมของอเมริกาว่าควรมีลักษณะอย่างไร จึงเรียกว่าทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎี Z คือการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎี A และทฤษฎี J โดยมีสาระสำคัญ 6 ประการคือ

1) ทฤษฎี Z ได้เสนอให้มีการจ้างงานระยะยาว (Long Term Employment) เมื่อองค์กรคัดเลือกบุคคลเข้ามาแล้วจะจ้างบุคคลนั้นอย่างถาวร เพราะจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดี ความสามัคคีขององค์กรจะสูง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่ำ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดก็คือการขาดความคล่องตัว ในช่วงภาวะเศรษฐกิจไม่ดี องค์กรต้องใช้มาตรการจูงใจให้คนออกโดยสมัครใจหรือลดค่าจ้างหรือลดชั่วโมงการทำงานแทน

2) ความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง องค์กรแบบอเมริกันจะเป็นหลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) แต่องค์กรแบบญี่ปุ่นจะเน้นความชำนาญรอบด้าน (Generalization) ดังนั้นองค์กรแบบ Z จึงใช้หลักประนีประนอมในเรื่องนี้ องค์กรแบบญี่ปุ่น (แบบ J) จะมีการวางแผนในการสับเปลี่ยนงานเพื่อให้เกิดความชำนาญรอบด้านและมีทักษะกว้างขวาง ไม่ยึดติดกับหน่วยงานที่ตนทำอย่างเดียว แต่จะทำให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามหลักความชำนาญรอบด้านมีข้อจำกัดว่าทุกคนอาจจะไม่ถนัดในงานทุกด้านและหากมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบ่อยเกินไป อาจทำให้ขาดความต่อเนื่องได้ องค์กรแบบ Z จึงใช้ลักษณะนี้อย่างปานกลาง

3) การตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ การตัดสินใจของญี่ปุ่นจะใช้วิธีการหารืออย่างไม่เป็นทางการกับทุกคนที่ได้รับผลกระทบก่อน เมื่อทุกคนเข้าใจแล้วจึงจะมีการตัดสินใจแบบเป็นทางการ และเนื่องจากมีการหารือแบบไม่เป็นทางการมาก่อน การตัดสินใจส่วนใหญ่จึงได้รับความเห็นชอบเสมอ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารระดับสูงยังต้องรับผิดชอบของการตัดสินใจอย่างเต็มที่ด้วย

4) ความสำเร็จของงานจะได้รับชื่นชมยินดีไม่บ่อยครั้ง ไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผยแบบญี่ปุ่นแต่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นทางการและเปิดเผยแบบอเมริกัน

5) การเลื่อนตำแหน่งช้าแบบญี่ปุ่น เนื่องจากมีการจ้างงานตลอดชีวิต ดังนั้น การเลื่อนตำแหน่งเร็วจึงเกิดขึ้นไม่ได้ การเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือด้วย

6) ดูแลสวัสดิการโดยรวม ผู้บริหารของญี่ปุ่นจะเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงานมาก โดยใช้เวลาในการพูดคุยกับพนักงานทุกวัน และเกณฑ์การประเมินผลผู้บริหารประการหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารจึงยังต้องสนใจความต้องการและปัญหาส่วนตัวของพนักงานด้วย มีการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม กีฬา และการพักผ่อน นอกเหนือจากสวัสดิการที่ให้กับพนักงานและครอบครัว

แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่นทฤษฎี Z (Theory Z) ก็ยังสร้างความผูกพันในองค์กรสูง หากเปรียบเทียบกับการบริหารงานสไตล์อเมริกันการบริหารคงต้องประยุกต์ทฤษฎี Z เข้ากับพฤติกรรมองค์กร โดยใช้ทฤษฎี X,Y,XY และ YX ในการบริหารพฤติกรรมมนุษย์ การบริหารยากที่สุดตรงที่ต้องบริหาร “คน”

## ภาพทฤษฎี Z การผสมผสานระหว่างทฤษฎี A และทฤษฎี J

ทฤษฎี A (อเมริกัน)	ทฤษฎี J (ญี่ปุ่น)	ทฤษฎี Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• จ้างงานระยะสั้น</li> <li>• ความชำนาญเฉพาะด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จ้างงานระยะยาว</li> <li>• ความชำนาญรอบด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จ้างงานระยะยาว</li> <li>• ความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตัดสินใจเฉพาะบุคคล</li> <li>• แสดงความยินดีต่อความสำเร็จบ่อยครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์</li> <li>• แสดงความยินดีไม่บ่อยครั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตัดสินใจแบบเอกฉันท์</li> <li>• ความรับผิดชอบส่วนบุคคล</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแสดงความชื่นชมเป็นทางการ และเปิดเผย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแสดงความชื่นชมไม่เป็นทางการ และไม่เปิดเผย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การแสดงความชื่นชมไม่เป็นทางการ และไม่เปิดเผย แต่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นทางการ และเปิดเผย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเลื่อนตำแหน่งที่รวดเร็ว</li> <li>• คูแผลคนเฉพาะบางส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเลื่อนตำแหน่งช้า</li> <li>• คูแผลความเป็นอยู่ของคนทั้งหมด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเลื่อนตำแหน่งช้า</li> <li>• คูแผลสวัสดิการและความเป็นอยู่ของคนในภาพรวมทั้งหมด</li> </ul>

ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎี Z การผสมผสานระหว่างทฤษฎี A และ J

ที่มา : อูชิ (Ouchi, 1981, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 194-195)

### 5.2 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Maslow, 1978, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 52-53) ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้พัฒนาความคิดของตนเองจากแนวความคิดของสำนักมนุษยสัมพันธ์เพราะมาสโลว์ (Maslow) เชื่อว่ามนุษย์ไม่ได้ต้องการเพียงเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเท่านั้น แต่มนุษย์มีความต้องการระดับสูงกว่านั้น คือ ความต้องการเป็นอิสระการได้รับการยอมรับ และการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการมีดังนี้

1. ความต้องการของปัจเจกบุคคลสามารถจัดเป็นลำดับได้ 5 ชั้น โดยเรียงจากความต้องการระดับต่ำสุดถึงสูงสุด หรือตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการในการได้รับการยอมรับ และความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

2. เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงถัดขึ้นไปจะกลายเป็นแรงจูงใจ (Motivator)

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ที่มาสโลว์เสนอไว้ตามลำดับต่ำไปสูง มีดังนี้

**1) ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs)**

ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่จะทำให้อยู่รอดได้ หรือคือความต้องการขอร่างกาย ซึ่งได้แก่ อาหาร เครื่องดื่ม เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

**2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)**

คือ ความต้องการความปลอดภัยจากอาชญากรรม การจู่โจม การทำร้าย คนที่มีความรู้สึกปลอดภัยจะไม่รู้สึกว่าตนเองถูกคุกคาม

**3) ความต้องการความรัก (Love Needs)**

ความต้องการในความรัก แต่เนื่องจากคำนี้มีความกำกวม นักวิชาการรุ่นหลังจึงได้เปลี่ยนคำเดิมที่มาสโลว์ใช้จากความต้องการความรักเป็นความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) หรือความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging Needs)

**4) ความต้องการในการได้รับการยอมรับ (Esteem Needs)**

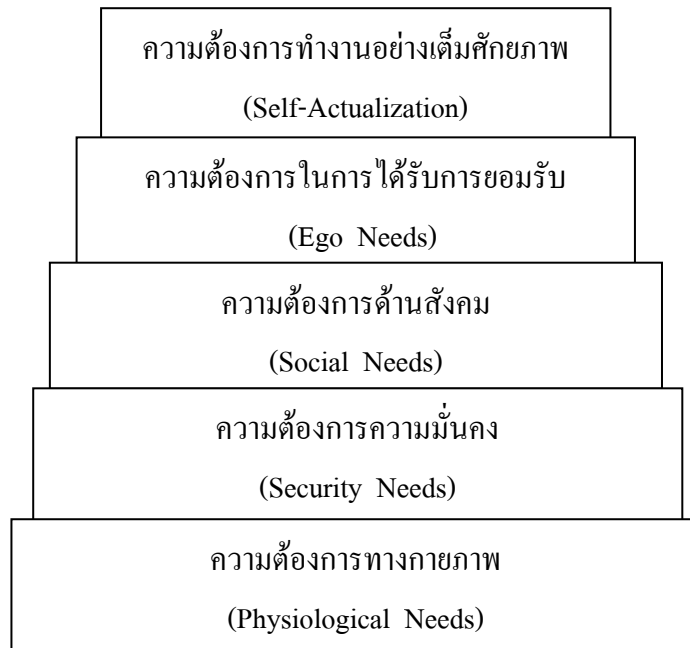
ได้แก่ ความต้องการความมั่นคง ความต้องการได้รับยกย่องนับถือ ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ความเข้มแข็ง และการนำความสามารถมาใช้ประโยชน์ให้กับสังคม ถ้าขาดการตอบสนองต่อความต้องการนี้ อาจทำให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย หรือไร้คุณค่า

**5) ความต้องการในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (Self-Actualization)**

ความต้องการข้อนี้ คือ การได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือบรรลุความต้องการในการเป็นทุกอย่างที่ตนเองคาดหวังไว้



## ภาพแสดงทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)



ภาพที่ 2.2 แสดงทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา : มาสโลว์ (Maslow 1978 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 52-53)

ทฤษฎีของมาสโลว์ จะถูกสร้างขึ้นมาบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนอง จะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคลเมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้วความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม

ในการนำทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ไปใช้ในหน่วยงานผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนและในส่วนที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่น ในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้พอสมควรแล้วและสภาพแวดล้อมของงานดีแล้วการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างดีแล้ว

### 5.3 ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg)

โคลเบอร์ก (Kohlberg, 1973, อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว้ตระกูล, 2548, หน้า 50-55) ได้ศึกษาวิจัยพัฒนาการทางจริยธรรมตามแนวทฤษฎีของเพียเจต์ (Piaget) แต่โคลเบอร์ก (Kohlberg) ได้ปรับปรุงวิธีวิจัย การวิเคราะห์ผลรวมและได้วิจัยอย่างกว้างขวางในประเทศอื่นที่มีวัฒนธรรมต่างไป วิธีการวิจัยจะสร้างสถานการณ์สมมติปัญหาทางจริยธรรมที่ผู้ตอบยากที่จะตัดสินใจได้ว่า “ถูก” “ผิด” “ควรทำ” “ไม่ควรทำ” อย่างเด็ดขาด เพราะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง การตอบสนองจะขึ้นกับวัยของ

ผู้ตอบสนองเกี่ยวกับความเห็นใจในบทบาทของผู้แสดงพฤติกรรมในเรื่องค่านิยม ความสำนึกในหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม ความยุติธรรมหรือหลักการที่ตนยึดถือ

โคลเบอร์ก (Kohlberg) ให้คำจำกัดความของจริยธรรมว่า จริยธรรมเป็นความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความถูกต้อง และเกิดขึ้นจากขบวนการทางความคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะทางปัญญา

โคลเบอร์ก (Kohlberg) เชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรมเป็นผลจากการพัฒนาการของโครงสร้างทางความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม นอกจากนี้ โคลเบอร์ก ยังพบว่า ส่วนมากการพัฒนาทางจริยธรรมของเด็กจะไม่ถึงขั้นสูงสุดในอายุ 10 ปี แต่จะมีการพัฒนาขึ้นอีกหลายขั้นจากอายุ 11-25 ปี การใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญของจิตใจของบุคคล การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม ไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการใช้เหตุผลที่ลึกซึ้งยากแก่การเข้าใจยิ่งขึ้นตามลำดับของวุฒิภาวะทางปัญญา

โคลเบอร์ก (Kohlberg) ได้ศึกษาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของเยาวชนอเมริกัน อายุ 10-16 ปี และได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ (Levels) แต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ขั้น (Stages) ดังนั้น พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก มีทั้งหมด 6 ขั้น คำอธิบายของระดับและขั้นต่างๆ ของพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก มีดังต่อไปนี้

**ระดับที่ 1 ระดับก่อนมีจริยธรรมหรือระดับก่อนเกณฑ์สังคม (Pre – Conventional Level)**  
ระดับนี้เด็กจะรับกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของพฤติกรรมที่ “ดี” “ไม่ดี” จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น บิดามารดา ครูหรือเด็กโต และมักจะคิดถึงผลตามที่จะนำรางวัลหรือการลงโทษ

พฤติกรรม “ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รางวัล

พฤติกรรม “ไม่ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รับโทษ

โดยบุคคลจะตอบสนองต่อกฎเกณฑ์ซึ่งผู้มีอำนาจทางกายเหนือตนเองกำหนดขึ้น จะตัดสินใจเลือกแสดงพฤติกรรมที่เป็นหลักต่อตนเอง โดยคำนึงถึงผู้อื่น จะพบในเด็ก 2-10 ปี โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

**ขั้นที่ 1 การถูกลงโทษและการเชื่อฟัง (Punishment and Obedience Orientation)** เด็กจะยอมทำตามคำสั่งผู้มีอำนาจเหนือตนโดยไม่มีเงื่อนไขเพื่อไม่ให้ตนถูกลงโทษ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อหลบหลีกการถูกลงโทษ เพราะกลัวความเจ็บปวด ยอมทำตามผู้ใหญ่เพราะมีอำนาจทางกายเหนือตน

โคลเบอร์ก (Kohlberg) อธิบายว่า ในขั้นนี้เด็กจะใช้ผลตามของพฤติกรรมเป็นเครื่องชี้ว่าพฤติกรรมของตน “ถูก” หรือ “ผิด” เป็นต้นว่า ถ้าเด็กถูกทำโทษก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ผิด” และจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำสิ่งนั้นอีก พฤติกรรมใดที่มีผลตามด้วยรางวัลหรือคำชม เด็กก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ถูก” และจะทำซ้ำอีกเพื่อหวังรางวัล

**ขั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน (Instrumental Relativist Orientation)**  
ใช้หลักการแสวงหารางวัลและการแลกเปลี่ยน บุคคลจะเลือกทำตามความพอใจตนเองโดยให้

ความสำคัญของการได้รับรางวัลตอบแทน ทั้งรางวัลที่เป็นวัตถุหรือการตอบแทนทางกาย วาจา และใจ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องของสังคม ชั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการผลประโยชน์สิ่งตอบแทน รางวัล และสิ่งแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งตอบแทน

โคลเบอร์ก (Kohlberg) อธิบายว่าในชั้นนี้เด็กจะสนใจทำตามกฎข้อบังคับ เพื่อประโยชน์หรือความพอใจของตนเอง หรือทำดีเพราะอยากได้ของตอบแทน หรือรางวัล ไม่ได้คิดถึงความยุติธรรมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พฤติกรรมของเด็กในชั้นนี้ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเอง มักจะเป็นการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น เช่น ประโยค “ถ้าเธอทำให้ฉัน ฉันจะให้....”

**ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Conventional Level)** พัฒนาการจริยธรรมระดับนี้ ผู้ทำถือว่าการประพฤติตนตามความคาดหวังของผู้ปกครอง บิดามารดา กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกหรือของชาติ เป็นสิ่งที่ควรจะทำหรือทำความดี เพราะกลัวว่าตนจะไม่ใช่ที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้แสดงพฤติกรรมจะไม่คำนึงถึงผลตามที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ถือว่าความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนมีหน้าที่จะรักษามาตรฐานทางจริยธรรม

โดยบุคคลจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมที่ตนเองอยู่ ตามความคาดหวังของครอบครัวและสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นขณะนั้นหรือภายหลังก็ตาม จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม โดยคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น จะพบในวัยรุ่นอายุ 10-16 ปี โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น 2 ชั้น คือ

**ชั้นที่ 3 ความคาดหวังและการยอมรับในสังคม สำหรับ “เด็กดี”(Interpersonal Concordance of “Good Boy, Nice Girl” Orientation)** บุคคลจะใช้หลักทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบใช้เหตุผลเลือกทำในสิ่งที่กลุ่มยอมรับโดยเฉพาะเพื่อน เพื่อเป็นที่ชื่นชมและยอมรับของเพื่อน ไม่เป็นตัวของตัวเอง คล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น เพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี พบในวัยรุ่นอายุ 10-15 ปี ชั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ การช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อทำให้เขาพอใจ และยกย่องชมเชย ทำให้บุคคลไม่เป็นตัวของตัวเอง ชอบคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อน

โคลเบอร์ก (Kohlberg) อธิบายว่า พัฒนาการทางจริยธรรมชั้นนี้เป็นพฤติกรรมของ “คนดี” ตามมาตรฐานหรือความคาดหวังของบิดา มารดา หรือเพื่อนวัยเดียวกัน พฤติกรรม “ดี” หมายถึงกรรมที่จะทำให้อื่นชอบและยอมรับ หรือไม่ประพฤติผิดเพราะเกรงว่าพ่อแม่จะเสียใจ

**ชั้นที่ 4 กฎและระเบียบ (“Law-and-Order” Orientation)** จะใช้หลักทำตามหน้าที่ของสังคม โดยปฏิบัติตามระเบียบของสังคมอย่างเคร่งครัด เรียนรู้การเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ปฏิบัติตามหน้าที่ของสังคมเพื่อดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ในสังคม พบในอายุ 13-16 ปี ชั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหน้าที่ของสังคม โดยบุคคลรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของเขาในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม นั้นจึงมีหน้าที่ทำตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่สังคมกำหนดให้ หรือคาดหมายไว้

โคลเบอร์ก (Kohlberg) อธิบายว่า เหตุผลทางจริยธรรมในชั้นนี้ ถือว่าสังคมจะอยู่ด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยต้องมีกฎหมายและข้อบังคับ คนดีหรือคนที่มีพฤติกรรมถูกต้องคือ คนที่ปฏิบัติตาม

ระเบียบบังคับหรือกฎหมาย ทุกคนควรเคารพกฎหมาย เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความเป็นระเบียบของสังคม

**ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม** (Post – Conventional Level) พัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้ เป็นหลักจริยธรรมของผู้มีอายุ 20 ปีขึ้นไป ผู้ทำหรือผู้แสดงพฤติกรรมได้พยายามที่จะตีความหมายของหลักการและมาตรฐานทางจริยธรรมด้วยวิจารณญาณ ก่อนที่จะยึดถือเป็นหลักของความประพฤติที่จะปฏิบัติตาม การตัดสินใจ “ถูก” “ผิด” “ไม่ควร” มาจากวิจารณญาณของตนเอง ปราศจากอิทธิพลของผู้มีอำนาจ หรือกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์ – กฎหมาย ควรจะตั้งบนหลักความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของสังคมที่ตนเป็นสมาชิก ทำให้บุคคลตัดสินใจขัดแย้งของตนเองโดยใช้ความคิดไตร่ตรองอาศัยค่านิยมที่ตนเชื่อและยึดถือเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ จะปฏิบัติตามสิ่งสำคัญมากกว่าโดยมีกฎเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งพัฒนามาจากกฎเกณฑ์ของสังคม เป็นจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โคลเบิร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

**ขั้นที่ 5 สัญญาสังคมหรือหลักการตามคำมั่นสัญญา (Social Contract Orientation)** บุคคลจะมีเหตุผลในการเลือกกระทำโดยคำนึงถึงประโยชน์ของคนหมู่มาก ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ เคารพการตัดสินใจที่จะกระทำด้วยตนเอง ไม่ถูกควบคุมจากบุคคลอื่นมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามค่านิยมของตนเองและมาตรฐานของสังคม ถือว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงได้ โดยพิจารณาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก พบได้ในวัยรุ่นตอนปลายและวัยผู้ใหญ่ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามมาตรฐานของสังคม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยบุคคลเห็นความสำคัญของคนหมู่มากจึงไม่ทำตนให้ขัดต่อสิทธิอันพึงมีได้ของผู้อื่น สามารถควบคุมบังคับใจตนเองได้ พฤติกรรมที่ถูกต้องจะต้องเป็นไปตามค่านิยมส่วนตัวผสมผสานกับมาตรฐานซึ่งได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากสังคม

โคลเบิร์ก (Kohlberg) อธิบายว่า ขั้นนี้เน้นถึงความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกสมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคลก่อนที่จะใช้เป็นมาตรฐานทางจริยธรรม ได้ใช้ความคิดและเหตุผลเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนผิดและสิ่งไหนถูก ในขั้นนี้การ “ถูก” และ “ผิด” ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเห็นความสำคัญของสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างบุคคล แต่เปิดให้มีการแก้ไขโดยคำนึงถึงประโยชน์และสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

**ขั้นที่ 6 หลักการคุณธรรมสากล (Universal Ethical Principle Orientation)** เป็นขั้นที่เลือกตัดสินใจที่จะกระทำโดยยอมรับความคิดที่เป็นสากลของผู้เจริญแล้ว ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหลักการคุณธรรมสากล โดยคำนึงความถูกต้องยุติธรรมยอมรับในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ มีอุดมคติและคุณธรรมประจำใจ มีความยึดหยุ่นและยึดหลักจริยธรรมของตนอย่างมีสติด้วยความยุติธรรม

และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน เคารพในความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคลอายุและเกรงกลัวต่อบาป พบในวัยผู้ใหญ่ที่มีความเจริญทางสติปัญญา

โคลเบอร์ก (Kohlberg) อธิบายว่า ขั้นนี้เป็นหลักการมาตรฐานจริยธรรมสากล เป็นหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชนและเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคน ในขั้นนี้สิ่งที่ “ถูก” และ “ผิด” เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับมโนธรรมของแต่ละบุคคลที่เลือกยึดถือ

#### 5.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

เมโยและคณะ (Mayo & others, 1933, อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2552, หน้า 59-62) ได้กล่าวถึงทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

1. การบุกเบิกทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีจุดเริ่มต้นมาจากผลงานวิจัยติดต่อกันหลายชิ้นของเมโยและคณะซึ่งทำการศึกษา ที่โรงงานฮอธอร์น (Hawthorne Plant) ของบริษัทไฟฟ้าตะวันตก (Western Electric) ใกล้เมืองชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างปี ค.ศ. 1927-1933 งานวิจัยเหล่านี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อ “การศึกษาฮอธอร์น” (Hawthorne Studies) และเป็นผลงานที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารอย่างมาก ดังรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาฮอธอร์น ดังนี้

1.1 การศึกษาฮอธอร์นของเอลตัน เมโย และคณะ การศึกษาฮอธอร์น (Hawthorne Studies) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงทดลองหลายเรื่อง ประกอบด้วย ห้องทดสอบ การประกอบชิ้นส่วนส่งต่อกัน (Relay Assembly Test Room) ที่หนึ่ง กลุ่มประกอบชิ้นส่วนส่งต่อ (Relay Assembly Group) ที่สอง กลุ่มแยกแผ่นไมคา (Mica-Splitting Group) กลุ่มพิมพ์ดีด (Typewriting Group) ห้องสังเกตการณ์พันลวดชนาคาร (Bank Wiring Observation Room) นอกจากนี้ยังสัมภาษณ์ผู้ทำงานจำนวนมากถึง 21,126 คน เพื่อต้องการทราบว่าผู้ทำงานชอบและไม่ชอบสภาพแวดล้อม การทำงานอย่างไร การทดลองที่ควรนำมากล่าวในที่นี้มี 2 ชิ้น ดังนี้

1.1.1 การทดลองห้องทดสอบการประกอบชิ้นส่วนส่งต่อ การทดลองห้องทดสอบการประกอบชิ้นส่วนส่งต่อ (Relay Assembly Test Room Experiments) นี้ เป็นการวิจัยโดยเริ่มต้นด้วย การแบ่งคนงานหญิงออกเป็นสองกลุ่ม ให้ทั้งสองกลุ่มทำงานเหมือนกัน แต่อยู่คนละห้องซึ่งมีแสงสว่างเท่ากัน กลุ่มหนึ่งซึ่งให้เป็นกลุ่มควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องแสงสว่างหรือองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการทำงานอื่นใด ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มทดลอง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องแสงสว่างและองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการทำงานอื่นๆ หลังจากนั้นได้มีการวัดและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในการผลิต (Changes in the Productivity) ของทั้งสองกลุ่มปรากฏว่าผลผลิตของทั้งสองกลุ่มคือ กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้น โดยไม่เกี่ยวกับระดับของแสงสว่าง การเปลี่ยนแปลงเวลาและความยาวของการพัก วันทำงาน และสัปดาห์ทำงาน สิ่งสำคัญคือผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

1.1.2 การทดลองห้องสังเกตการณ์พันลวดชนาคาร (Bank Wiring Observation Room Experiments) มีกลุ่มผู้ทำงานชาย 9 คน ได้ค่าจ้างตามระบอบอัตราชิ้นงาน

(Piece-work Incentives Pay System) หมายความว่าค่าจ้างได้เพิ่มขึ้นเมื่อผลผลิตเป็นชิ้นงานเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยคาดหวังว่าเมื่อเวลาผ่านไปนานเข้าผลผลิตของพนักงานคงเพิ่มขึ้นตามปรากฏว่านักวิจัยได้พบรูปแบบของ ผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังมาก่อน นั่นคือ กลุ่มผู้ทำงานได้กำหนดระดับการผลิตที่ยอมรับได้สำหรับสมาชิกในกลุ่มขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ผู้ทำงานส่วนใหญ่หรือที่เรียกว่าพวกปกติ (Regulars) ไม่สนใจระบบค่าตอบแทนและปฏิบัติตามผลตามระดับผลผลิตมาตรฐานที่ยอมรับได้ ซึ่งเรียกว่า ปทัสถานกลุ่ม (Group Norm) ด้วยความเต็มใจ ส่วนผู้ไม่ปฏิบัติหรือพวกฝ่าฝืน (Deviants) ถูกควบคุมวินัยจากกลุ่มให้ทำผลผลิตตามมาตรฐานของกลุ่ม และผู้ทำงานผลิตได้มากเกินไปหรือพวกมีแรงอึด (Rate-Busters) บางครั้งถูกข่มขู่ทางร่างกายให้ปฏิบัติตามส่วนที่เหลือของกลุ่ม และในทางกลับกัน ผู้ทำงานที่ทำได้น้อยกว่ามาตรฐานซึ่งมีชื่อว่าพวกสัว้เงา (Chiselers) ถูกคัดค้านจากกลุ่มให้เพิ่มผลผลิตขึ้น เพื่อให้เข้าใจรูปแบบผลลัพธ์ที่ซับซ้อนนี้ เมโยและคณะได้สัมภาษณ์ผู้ทำงานในโรงงานกว่าสองหมื่นคน ซึ่งมีส่วนร่วมในการทดลองระหว่างทำการวิจัยกว่าปี การสัมภาษณ์และการสัมมนา ระหว่างการทดลอง เสนอแนะว่า องค์ประกอบด้านมนุษย์และด้านสังคม (Human-Social Elements) เกิดขึ้นในที่ทำงาน การเพิ่มผลผลิตสืบเนื่องมาจากพลวัตกลุ่ม (Group Dynamics) และการจัดการที่มีประสิทธิผล (Effective Management) มากกว่าข้อเรียกร้องของนายจ้างหรือองค์ประกอบทางกายภาพ ตัวอย่าง เช่น ในการทดลองแสงสว่าง ซึ่งผลการทดลองปรากฏว่า กลุ่มทดลองเริ่มมีผู้มาส่งเสริม และรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ นักวิจัยจึงพบว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากปัจจัยด้านมนุษย์และสังคม (Human-Social Factors) เช่นขวัญในการทำงาน (Morale) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Feeling of Belongingness) ซึ่งมีการใช้ทักษะระหว่างบุคคลต่างๆ เช่น การจูงใจ (Motivation) การนำ (Leading) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Decision Making) และการสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) นักวิจัยจึงสรุปจากผลของการทดลองระบบการจ่ายค่าจ้างว่ากลุ่มทำงาน อรูปนัย (Informal Work Groups) เกิดขึ้นโดยมีปทัสถานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิก กลุ่มของตนเอง กล่าวสั้นๆ ก็คือ การจัดให้มีความสำคัญต่อการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะพฤติกรรมกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

1.2 ผู้มีส่วนในทฤษฎีมุษย์สัมพันธ์อื่น ๆ จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จึงถือว่า เมโย (Mayo) เป็นผู้บุกเบิกทฤษฎีมุษย์สัมพันธ์เนื่องจากเมโยและคณะ ได้เสนอให้คำนึงถึง องค์ประกอบด้านมนุษย์และด้านสังคม และให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะพฤติกรรมกลุ่ม ตลอดจนการเข้าใจกลุ่มอรูปนัย (Informal Groups)

สรุปเกี่ยวกับสมมติฐานทฤษฎีมุษย์สัมพันธ์

ทฤษฎีมุษย์สัมพันธ์ มีสมมติฐานซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจจากความต้องการด้านสังคมและด้านจิตวิทยา และสิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ

2. ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ การยอมรับนับถือการเป็นเจ้าของ และความปลอดภัยมีความสำคัญต่อการกำหนดขวัญในการทำงานและการผลิตของผู้ทำงานได้มากกว่าสภาพทาง ภายภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

3. ความคิดเห็น ความเชื่อ แรงจูงใจ สติปัญญา การตอบสนองต่อความไม่สบายใจ ค่านิยม และองค์ประกอบในทำนองนี้ของแต่ละบุคคลอาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในสภาพการทำงาน

4. บุคคลในองค์กรทุกประเภทมักจะพัฒนาองค์กรสังคม อรูปนัย (Informal Social Organization) ซึ่งทำงานไปตามองค์กรรูปนัย (Formal Organization) และอาจช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางการบริหารจัดการได้

5. กลุ่มสังคมอรูปนัยภายในที่ทำงานสร้างและเสริมแรงปทัสถานและจรรยาบรรณ พฤติกรรม ความพยายามกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการปรับตัวเข้ากับสังคม (Social Conformity) ความจงรักภักดีต่อกลุ่มรูปแบบการสื่อสาร และภาวะผู้นำฉุกเฉิน (Emergent Leadership) เป็นสิ่งก้ำหรือแนวคิดรวบยอดสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละคนและกลุ่ม

6. ผู้ทำงานมีขวัญในการทำงานสูงขึ้น และทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) นักทฤษฎีมุมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย

7. การสื่อสาร อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ การจูงใจ และการจัดแจง (Manipulation) มีความสัมพันธ์กันที่สำคัญยิ่งภายในองค์กรโดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชา (Superior) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) ช่องการสื่อสารที่มีประสิทธิผลควรได้รับการพัฒนาขึ้นมาระหว่างระดับต่างๆ ในสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มนุษยสัมพันธ์เน้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

นักมนุษยสัมพันธ์ใช้วิธีการศึกษาภาคสนาม (Field Study) และการทดลองอย่างกว้างขวางในการศึกษาสภาพแวดล้อมของการทำงานนักสังคมศาสตร์มีส่วนช่วยสำคัญในการทำให้พวกเราเข้าใจผู้ทำงานในที่ทำงาน (Workplace) อย่างมากทีเดียว

## 5.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 183) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำซึ่งถือเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งในการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมกลุ่มเพราะผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างมากทั้งในแง่ของการสร้างพฤติกรรมและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการทางด้านบริการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ต่างๆ คือเฮมพิล และคูลส์ (Hemphill and Coons, 1990, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 183) ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของบุคคลที่คอยอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เบอร์นี และ กิฟฟิน (Barney and Griffin, 1992, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 183) ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลซึ่งปราศจากการบังคับเพื่อสร้างเป้าหมายของกลุ่มและองค์กรเพื่อกระตุ้นและจูงใจในการบรรลุเป้าหมายและช่วยในการกำหนดวัฒนธรรมของกลุ่มหรือองค์กร

ไทสัน และ แจ็คสัน (Tyson and Jackson, 1992, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 184) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือผู้นำจะต้องเป็นจุดที่จะเริ่มต้นปรากฏการณ์บางอย่างหรือเป็นผู้ที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์บางประการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องสังเกตได้และพฤติกรรมของผู้นำจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกซึ่งก่อให้เกิดผลของพฤติกรรมดังกล่าว

จากความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

#### **การบริหารกับภาวะผู้นำ**

สุนทร โคตรบรรเทา (2552, หน้า 3-4) ให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างการบริหาร (Administration) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบต่อครูและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งแต่ละคนมีภารกิจต้องทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การประสานงาน การชี้แนะ และกำหนดงานของผู้อื่น โดยกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรองค์กร การสร้างบรรยากาศเกี่ยวพันทางจิตวิทยา การเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง การวางแผน การจัดการเรียน การทำบัญชี การแก้ปัญหาความขัดแย้งของครู การแก้ปัญหาวินัยนักเรียน การประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือการอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินต่อไป เป็นต้น อย่างไรก็ตามกิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นกิจกรรมการบริหาร ไม่ใช่กิจกรรมภาวะผู้นำ เพราะการบริหารเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน โอเวนส์ (Owens, 2001, p. 101) กล่าวว่า การบริหารคือการทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ส่วนภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เน้นความใหม่และการเปลี่ยนแปลง เช่น การริเริ่ม โครงสร้างใหม่ กระบวนการใหม่ และเป้าหมายใหม่ขององค์กร เป็นต้น เบส (Bass, 1997, p. 27) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเกิดความคาดหวัง บล็อก (Block, 1993, p. 98) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการชักชวนผู้อื่นให้ยอมทิ้งความสนใจของตนเองและรับเอาเป้าหมายของกลุ่มเป็นของตนเอง ดรึคเคอร์ (Drucker, 1993, p. 60) ยังมีแนวคิดว่า ผู้นำที่ดีไม่ตัดสินใจหลายเรื่อง แต่จะเน้นเฉพาะที่สำคัญและมีผลกระทบต่อด้านใหญ่ๆ ขององค์กรคิดถึงเรื่องทั่วไปและเป็นยุทธศาสตร์มากกว่าแก้ปัญหาประจำวัน และพยายามตัดสินใจเกี่ยวกับการเข้าใจความคิดรวบยอดในระดับสูงสุดเพียงไม่กี่เรื่องเท่านั้น



ถึงแม้ว่าความแตกต่างระหว่างการบริหารกับภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในตำราการบริหารและมีประโยชน์หลายอย่าง โดยเฉพาะสำหรับนักวิจัยที่พยายามเข้าใจ พฤติกรรมการบริหารมากขึ้นก็ตามผลตามมาที่สำคัญคือการมองว่าภาวะผู้นำเป็นงานที่มีความสำคัญมากกว่าและมีสถานภาพสูงกว่าการบริหาร และความสำคัญของภาวะผู้นำนี้เป็นผลมาจากความสนใจในตำราต่างๆ ที่แนะนำให้ผู้บริหารทำงานนอกเหนืองานประจำให้มากขึ้น

อย่างไรก็ดี ทั้งการบริหารและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันมากจนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารและพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่แปรเปลี่ยนไปที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร ดังนั้น การเลือกปฏิบัติจึงไม่ใช่เลือกด้านภาวะผู้นำหรือด้านบริหารเพียงอย่างเดียว จะต้องให้สมดุลกันทั้งสองด้าน การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญเท่าเทียมกัน

### ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมแบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่างๆ ได้ดังนี้

วันชัย มีชาติ (2551, หน้า 185-190)

#### 5.1 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ฯลฯ โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

5.1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือลึ้มเหลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา

5.1.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์หรือของประเทศชาติ

#### 5.2 การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ

5.2.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ

5.2.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

5.2.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

5.3 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน ลิปปิทท์ (Lippitt) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

5.3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบายตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงานในโครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไป

ปฏิบัติบรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะเข้าไปโดยลำพัง ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บังคับบัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

5.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่างๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ ผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งไปนั้น ล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคน

5.3.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนด วัตถุประสงค์ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่ง เกี่ยวด้วยเลยผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุน โดยการจัดหาวัสดุต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่างๆ จะเขามาร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มา เท่านั้น

#### 5.4 แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Role Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

5.4.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอา วัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ

5.4.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือผู้นำที่อาศัยความ คิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของ บุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด

5.4.3 ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้ง ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กัน แล้วจะลุ่มม่อลวย ไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของ หน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆ กันไป

#### 5.5 การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ

โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบคือ แบบเอาเกณฑ์ แบบเอา งาน แบบสัมพันธ์ แบบประสาน

5.5.1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ยึด ตัวเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตาม กฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด

5.5.2 แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอาการเอางานยึดถืองานเป็นหลัก ใหญ่ ในใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่

คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปว่าเป็นคนเอาการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือเน้นทำงานมากกว่าคน

5.5.3 แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่ยอมให้กระทบกระเทือนใจใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงาน นั่นคือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อน งานมาทีหลัง

5.5.4 แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆ กัน เท่าๆกัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

5.6 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง ประสิทธิภาพต่ำ ลักษณะผู้นำแบ่งแยกออกตามประสิทธิผลมีดังนี้

5.6.1 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ

5.6.1.1 ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแบบดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถูกต้อง

5.6.1.2 นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธ์ซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคนรู้วิธีช่วยจูงใจและพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้า

5.6.1.3 ผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางานมีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ

5.6.1.4 นักบริหาร (Executive) เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน เป็นที่ตั่งรู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ

5.6.2 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐานในทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

5.6.2.1 ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่นั่นทั้งด้านงานและคน มักหนีงาน บางทีขัดขวาง การทำงานของคนอื่น

5.6.2.2 นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะ หัวหน้างานที่ใจบุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญ กว่าผลผลิตของงาน

5.6.2.3 ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจาก แบบเอางาน หัวหน้างานอย่างนี้มุ่งแต่งานอย่างเดียว ไม่คิดถึงสัมพันธ์ภาพกับใคร ใฝ่ใจคนอื่นน้อย มากผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น

5.6.2.4 ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจาก แบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธ์ภาพกับ ผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

ในการศึกษาองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญต่อองค์กรและผลสำเร็จขององค์กรที่ไม่น้อยไปกว่า ปัจจัยอย่างอื่นคือบรรยากาศองค์กร ถ้าหากบรรยากาศขององค์กรไม่ดี ไม่เหมาะสมก็เป็นเหตุให้ องค์กรนั้นไร้ประสิทธิภาพได้ ในทางกลับกันถ้าหากบรรยากาศขององค์กรดีมีผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กรประสบผลสำเร็จได้สูง

มินอร์ (Miner, 1995, p.74) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศองค์กรมีแนวคิด รวบรวมอดคาบเกี่ยวกับกัน แต่วัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานมาจากสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ส่วน บรรยากาศองค์กรมีรากฐานมาจากจิตวิทยา จากผลการวิจัยค้นคว้า แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กร เรื่องบรรยากาศองค์กรจึงเป็น เรื่องภายในที่ลึกซึ้งที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดีก่อน เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้บรรยากาศองค์กรที่ดี

#### 1. ความหมายของบรรยากาศองค์กร

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 186-188) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่า สาเหตุที่ทำให้ บรรยากาศองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรและผลสำเร็จขององค์กรที่ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยอย่างอื่น ถ้าหากบรรยากาศองค์กรไม่ดี ไม่เหมาะสมก็เป็นเหตุให้องค์กรไร้ประสิทธิภาพได้ ในทางกลับกันถ้า หากบรรยากาศขององค์กรดี มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรก็จะประสบผลสำเร็จได้สูง ใน ขณะเดียวกันความอยู่รอดขององค์กรขณะสภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำพร้อมกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า อย่างรวดเร็วนี้ จำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรเพื่อไม่ให้เสียเปรียบในการแข่งขันทาง เศรษฐกิจ และข้อได้เปรียบอาจเกิดจากองค์ประกอบภายในองค์กรนั้นๆเอง เช่น ลักษณะบรรยากาศ

องค์กร รูปแบบผู้นำ แรงจูงใจของคนในองค์กร ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ คนในองค์กร เพราะคนสามารถดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเข้าร่วมปฏิบัติงาน และสามารถทำให้บุคคลเหล่านี้คงอยู่กับงานให้นานเท่าที่จะนานได้ ก็เป็นที่แน่ใจได้ว่าการบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพที่ดีได้ นอกจากนี้ยังจำเป็นจะต้องสร้างให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานด้วย จึงจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรเป็นต้นว่า การขยันทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร หากองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลได้นั้น คือ การสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคคลได้ นั่นคือ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ของคนในองค์กรได้ แต่ในทางกลับกัน หากบรรยากาศในการทำงานไม่ดีจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานไม่ดี จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานทางด้านลบ เช่น การมาทำงานสาย ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร หรืออาจถึงกับลาออกก่อให้เกิดความเสียหายต่างๆ ได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลเสียต่อองค์กรทั้งในเรื่องผลผลิตและภาพลักษณ์ขององค์กร

มีการศึกษาจากหลายแหล่ง และพบว่าบรรยากาศองค์กรบางด้านมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรในโรงงานอุตสาหกรรม บรรยากาศภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรในโรงงานอุตสาหกรรม บรรยากาศภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร กล่าวได้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานพอใจ ในบรรยากาศของหน่วยงานที่ตนเองทำงานอยู่ เขาก็จะรู้สึกพอใจที่จะทำงานและเต็มใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด แต่กระนั้นก็ไม่มีการสร้างบรรยากาศใดที่เรียกว่าดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด และสร้างบรรยากาศที่ดีนั้นไม่สามารถกำหนดเป็นสิ่งที่ตายตัวได้ ต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่าอะไรคือเป้าหมายขององค์กรและพยายามสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อเป้าหมายขององค์กรต่อไป เพราะบรรยากาศองค์กรเป็นส่วนผลักดันที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ จงรักภักดี ก่อนจะเป็นความทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กร

ดังนั้นบรรยากาศองค์กร คือความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อประเภทขององค์กร ที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขามีต่อองค์กรในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาสโครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุนบรรยากาศขององค์กรนั้น อาจหมายรวมถึงทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความรู้สึกของคนในองค์กรเกี่ยวกับองค์กรด้วย และยังมีความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์กรตามความคิดเห็นของนักวิชาการต่างชาติหลายๆ ท่านกล่าวไว้ดังนี้

เลวิน (Lewin, 1938, อ้างถึงในธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 189-190) ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน

ลิเคอร์ท (Likien, 1961, อ้างถึงในธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 193-194) ให้ความหมายบรรยากาศองค์กร หมายถึง การยึดระบบของกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศในองค์กรจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงานบรรยากาศองค์กรตามทฤษฎีนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรขึ้นอยู่กับทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะทำงานมีความสุขในหน้าที่การงาน และ โอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรไว้ดังนี้ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 277) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้ว มีผลกระทบต่อระดับการทำงาน หรือ การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 59) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์โดยทั่วไปรอบตัวงานและปฏิบัติงานที่รวมกันแล้วมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรและกระบวนการขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 102-104) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรหมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรบรรยากาศองค์กรมี 6 มิติ คือ

1) บรรยากาศแบบแจ่มใส หรือแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดี มีความสามัคคีช่วยเหลือการงานเป็นอย่างดีมีงานทำพอเหมาะแก่สภาพความสามารถของแต่ละบุคคลทุกคนมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร กฎเกณฑ์ระเบียบที่มีความจำเป็น สำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมยังมีอยู่ แต่ยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์ทำให้ผลผลิตของงานมีประสิทธิภาพ บรรยากาศปฏิบัติงานแบบนี้เป็นแบบที่พึงประสงค์แก่สมาชิกมากที่สุด

2) บรรยากาศแบบอิสระ มีบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ

3) บรรยากาศแบบควบคุม เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของตนมีความควบคุมตรวจตราและสั่งการให้พนักงานทำเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ทางการงานแม้พนักงานจะไม่ค่อยมีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากมีผลงานก็สร้างความภูมิใจและพอใจกับพนักงาน

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือนิเทศงานพนักงานไม่ค่อยสนใจทำงานแต่จะมีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวดี

5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ เป็นบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริการ โดยการออกคำสั่งควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตร แต่พนักงานไม่ยอมรับถึงความสามารถของผู้บริหาร ทำให้เกิดขวัญกำลังใจต่ำ

6) บรรยากาศแบบซีเมเซา เป็นบรรยากาศที่บริหารงาน โดยขาดความรู้ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคลพนักงานเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์อันดีมิตร และขาดความภาคภูมิใจในการทำงานเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไข

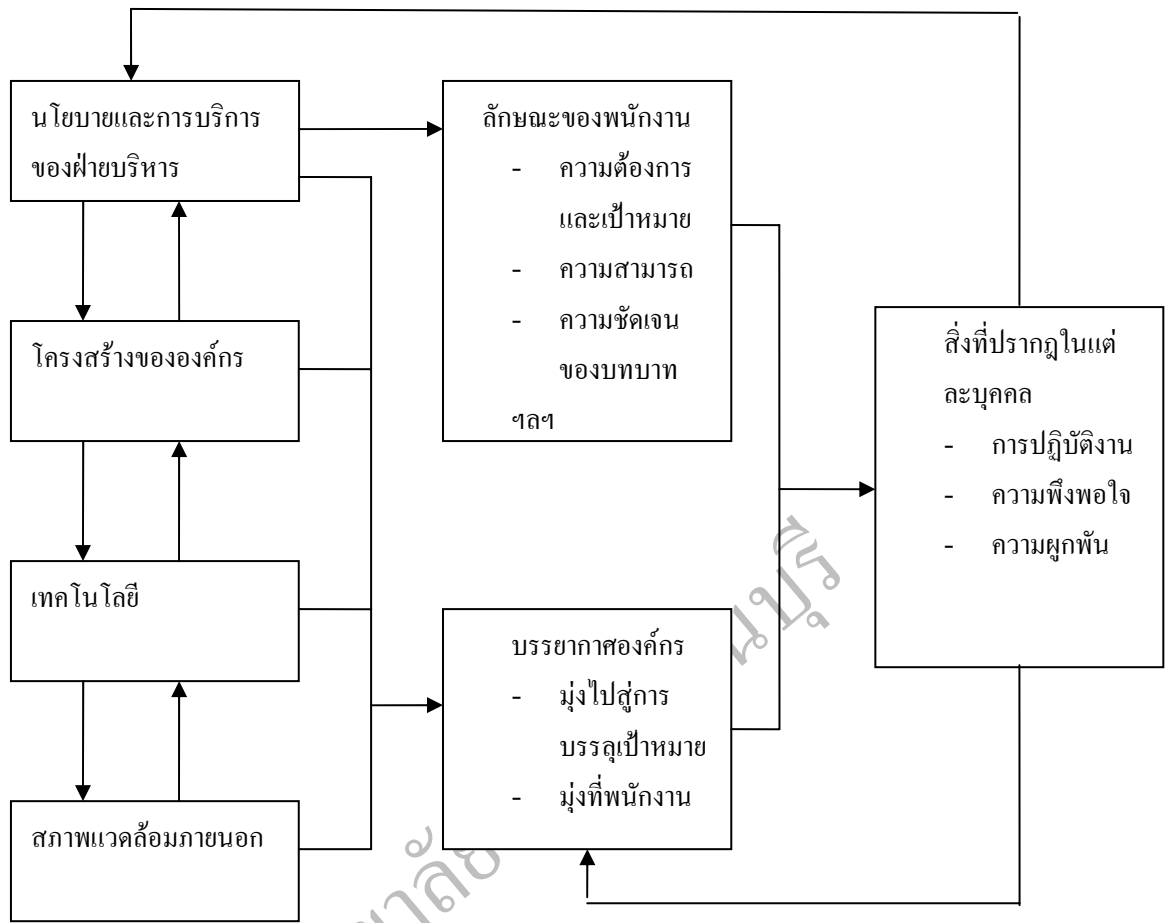
บรรยากาศแบบแจ่มใส นับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดส่วนบรรยากาศแบบซีเมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์แนวทางที่จะสร้างบรรยากาศของการทำงานให้พนักงานมีความสามารถและมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็คือ ความสามารถของการจัดการผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการที่จะควบคุมบรรยากาศของการทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร โครงสร้างองค์กร และกระบวนการขององค์กร ไม่ใช่เป็นเรื่องที่อิสระจากกัน แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีปฏิริยาต่อกันซึ่งเป็นผลให้เกิดที่เรียกว่าบรรยากาศองค์กร หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร ซึ่งบรรยากาศดังกล่าว มีอิทธิพลเหนือมิตติของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งมีผลประโยชน์ต่อการปฏิบัติต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด ดังนั้น บรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิผลแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกัน ย่อมที่อิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจที่แตกต่างกันต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์กรก็อาจจะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลในทางบวกหรือในทางลบต่อบรรยากาศ ซึ่งจะโยงไปมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือประสิทธิผลขององค์กรด้วยเช่นกัน

## 2. องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์กร แบบผู้นำ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคลองค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติ มีผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าการปฏิบัติงาน

### ภาพประกอบตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดงภาพประกอบตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร

ที่มา : ชงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 189.

ลิเคิร์ท (Likert, 1976 อ้างถึงในชงชัย สมบูรณ์, 2549 หน้า 198-199) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรว่าบรรยากาศขององค์กรที่เสริมสร้างความสุขในองค์กรนั้นประกอบด้วย

1) การติดต่อสื่อสาร คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กร ผู้นำแสดง ความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และเพื่อ การปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย องค์กร การตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายขององค์กรการตัดสินใจงานใน ทุกระดับ และมีข่าวสารที่เพียงพอในการตัดสินใจหากการตัดสินใจมีผลกระทบต่อบุคคลใดแล้ว ผู้นำ จะขอความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น



3) การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน องค์กรเอาใจใส่จัดสวัสดิการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

4) อำนาจและอิทธิพลในองค์กร เป็นอำนาจและอิทธิพลทั้งของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานเอง

5) เทคนิคและวิทยาการ ใช้ในองค์กร เทคนิคที่ใช้ในองค์กร มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์กร ได้รับการจัดการอย่างดี

6) แรงจูงใจ บรรยากาศที่ดีจะต้องมีลักษณะการยอมรับความแตกต่างและความขัดแย้งในองค์กร องค์กรพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่ออัตราค่าจ้าง และเพื่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 299-300) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรว่า บรรยากาศองค์กรมี 6 ประการ คือ

1) ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้นอาจยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคง โดยทั่ว ๆ ไป แล้วเกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร เมื่อภาวะเศรษฐกิจเลวลงงบประมาณระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้

2) แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะคิดและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญมาก เพราะว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติ

3) นโยบายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นนัยก็ตามย่อมสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน มีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่มักใช้บุคคลภายนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

4) ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารขององค์กรมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานของบริษัทมักให้บำนาญการรักษายาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่าโดยเฉลี่ยบริษัทดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดบรรยากาศที่มีความอบอุ่น ความเป็นมิตรมากกว่าองค์กรที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพอใจของพนักงาน

5) โครงสร้างขององค์กร องค์กรที่มีการจัดแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับลำดับของผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนนั้น อาจก่อให้เกิด บรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่คล่องตัว และให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่ยึดถือโครงสร้างน้อยลงมีบรรยากาศของความคล่องตัวการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความไม่เป็นทางการมากกว่า

6) คุณลักษณะของสมาชิก บรรยากาศขององค์กรได้อิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์กร เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง และ

แม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้จัดการผู้ชายย่อมมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์กรโดยส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

จากองค์ประกอบต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กรที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมานั้น เราจะพบว่ามืองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันเพราะบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศในองค์กร การสร้างองค์กรให้เปี่ยมสุขนั้นควรจะต้องให้คนในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะผลที่จะได้รับกลับมาคือ คนในองค์กรจะเต็มใจและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อการทำงานให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาองค์กรทั้งองค์กร ภาคราชการ และองค์กร เอกชนเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ องค์กรแต่ละองค์กรจึงมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพขององค์กรเฉพาะ ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร ไม่มีองค์กรใดที่มีความเหมือนกันโดยสิ้นเชิง แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เหมือนกัน เช่น ธนาคาร มหาวิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล หรือหน่วยงานในเครือเดียวกันก็ตาม เช่น กลุ่มบริษัทในเครือต่างๆ ลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นบุคลิกหรือนิสัยขององค์กรเหล่านี้ เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งในทางการบริหารมีความเชื่อกันว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน<sup>1</sup> องค์กรจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และให้องค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารจึงต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และตอบต่อสิ่งต่างๆ ขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2551, หน้า 269)

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

คำว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) กับคำว่าวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) มักเป็นคำที่กล่าวถึงและใช้แทนกันอยู่เสมอ การพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในส่วนนี้จะพิจารณาถึงความหมายของวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

โคเนอร์และคลัคครอน (Kroeber and Kluckhohn, 1994, p. 61) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า หมายถึงรูปแบบที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมทั้งที่เห็น โดยชัดแจ้ง และสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประเพณี ความคิดและคุณค่าต่างๆ ซึ่งวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ

1. สามารถที่จะเรียนรู้ได้ (Learned) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ สัมผัสและจากประสบการณ์

2. มีลักษณะร่วมกัน (Shared) ในแต่ละกลุ่มคน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มคนและสังคมยอมรับร่วมกัน

3. สามารถถ่ายทอดและส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (Transgenerational) วัฒนธรรมจะสามารถส่งต่อและส่งต่อไปยังคนรุ่นหลังต่อไปได้

4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Influences Perception) วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและกำหนดมุมมองและการรับรู้โลกของคน

5. การปรับตัว (Adaptive) วัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต่างให้การยอมรับและยึดถือปฏิบัติกัน และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติของคนรุ่นหลังต่อไป เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

เชน (Schein, 1983, อ้างถึงใน ไพลิน สัญญพัทธ์, 2549, หน้า 48) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินงานดังกล่าวนี้ ผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำในองค์กรเป็นผู้กำหนด

ดาร์ฟ (Daft, 1992, p. 317) ให้ความหมายว่า เข้าใจและวิธีคิด (Way of Thinking) ร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร<sup>4</sup>

อมรา พงศาพิชญ์ (2537, หน้า 1) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น กำหนดขึ้น มิใช่สิ่งที่มีมนุษย์ทำตามสัญชาตญาณ อาจเป็นการประดิษฐ์วัตถุสิ่งของขึ้นให้ หรืออาจเป็นการกำหนดพฤติกรรมและหรือความคิดเห็นตลอดจนวิธีการหรือระบบการทำงาน<sup>5</sup>

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and others, 1990, p. 621) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997, p. 267) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational or Corporate Culture) หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมา เราสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่าเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร องค์กรทุกองค์กรจะ

สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเองและแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนผ่านโครงสร้างองค์กร การออกแบบและจัดสำนักงานองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 80-81) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กรหมายถึง เป็นข้อสมมุติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือ

1. พฤติกรรมธรรมดา หมายถึง พฤติกรรมปกติของบุคคลที่สังเกตได้ เช่น การใช้ภาษา การประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ

2. บรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของการได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม

3. ค่านิยมที่เด่นชัด มักถูกกำหนดโดยองค์กร เช่น การสร้างคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์

4. ปรัชญา เป็นแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับคนในองค์กรและลูกค้าด้วย เช่น การใช้ระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น การกำหนดโครงสร้างแบบตามหน้าที่ และตามโครงการ

5. กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กรระยะเวลานานแล้วและสมาชิกใหม่ขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเป็นหน้าที่ยอมรับของสังคมในองค์กร

6. ความรู้สึกหรือบรรยากาศ บรรยากาศที่ปกคลุมองค์กร ทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้เกิดจากการวางผังด้านกายภาพรวมทั้งวิธีการที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นกับลูกค้าและกับบุคคลภายนอกองค์กร ตัวอย่าง ของบรรยากาศภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสุภาพเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปรับบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้โดยเฉพาะบริษัทหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมของระบบราชการสูง เช่น การเน้นเรื่องสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ มีการจ้างงานแบบถาวร และมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรที่เข้มงวด องค์กรเหล่านี้จะประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างสูง

7. เทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ขยายตัวไปสู่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก และคนในองค์กรส่วนใหญ่ก็รับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านนี้ เทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของการจัดการมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยีด้านข้อมูล กานำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่ทันสมัย รวดเร็ว และประหยัดกว่าการจัดเก็บข้อมูลในระบบเดิม นอกจากระบบคอมพิวเตอร์แล้วเทคโนโลยีด้านข้อมูลยังก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาไมโครคอมพิวเตอร์โปรแกรมเครือข่าย การติดต่อสื่อสารโทรคมนาคม และสื่อจากอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กร

พร พิเศษ (2546, หน้า 27) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมกันจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อและการกระทำ

2. กลุ่มของสิ่งประจักษ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมายที่เห็น ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบสิ่งประจักษ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540, หน้า 40) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ที่คนในกลุ่มมีส่วนร่วมกันเรียกรวมๆ ว่าเป็นคติฐานร่วม ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มคนนี้ อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ถ้าหากปรับตัวไม่ได้จะมีผลทำให้กลุ่มต้องตายไปหรือสลายไป

สมอร์คิช (Smircich, 1983, p. 339-358) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป روبบินส์ (Robbins, 1994) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์กรแล้วยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กรมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์กร โดยมีต้องใช้ระบบทางการบริหารในการควบคุมสมาชิกในองค์กร และได้ให้ความเห็น

เกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกและแบบแผนที่เหมาะสมในการดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

จากการที่วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่ เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของ วัฒนธรรม คือมีทั้งที่เป็นฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังจาก คือสิ่งที่ เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร จึงต้อง พิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กร ด้วย ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งระดับทาง วัฒนธรรมองค์กร ได้เป็น 3 ระดับ

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermer horn, Hunt & Osbrn, 1997, p. 271) ได้ กล่าวถึงระดับทางวัฒนธรรมองค์กร ได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็น ได้ (surface level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็น แนวทางที่องค์กร ถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมใน ระดับนี้จะ เป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่ สามารถสังเกต ได้นี้จะ ได้แก่ พิธีกรรมต่างๆขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือ เทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่ เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบาย พฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อ และความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและ ค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือใน ระดับนี้สมาชิกในองค์กร จะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้ และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ในระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนบนของภูเขาน้ำแข็ง ที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่แท้จริง (True Culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กร สามารถแสดง ได้ดังแผนภาพ

### ภาพแสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร

<p>วัฒนธรรมที่สังเกตได้ Observable Culture</p>	<p>สัญลักษณ์, ระเบียบแบบแผน, เรื่องราวองค์กร, คำขวัญ, พฤติกรรมที่แสดงออก, การจัดกายภาพ</p>	วัฒนธรรมที่สังเกตได้
<p>ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร Shared-Values</p>	<p>ค่านิยม, ความเชื่อ, ทัศนคติ, ความรู้สึก</p>	ค่านิยมร่วมกัน
<p>ฐานคติร่วมกัน Common Assumptions</p>	<p>สมมติฐาน, ฐานคติ</p>	ฐานคติร่วมกัน

ภาพที่ 2.4 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : เซอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn Hunt & Osborn, 1997, p. 271)

#### การแสดงออกของวัฒนธรรม

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร (Personality of Organization) องค์กรก็จะแสดงวัฒนธรรมออกมาผ่านสิ่งต่างๆ องค์กรจะมีสิ่งที่แสดงหรือบ่งบอกถึงวัฒนธรรมองค์กรเหมือนการศึกษาด้านอื่นๆ ขององค์กร เช่น ศึกษาโครงสร้างองค์กรจากแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ศึกษาแรงจูงใจในองค์กรจากอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น ปัจจัยที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ

ดาร์ฟ (Daft, 1992, pp. 318-319) ได้กล่าวถึงการแสดงออกของวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์กร (Rite, Ritual, Ceremonial) องค์กรจะแสดงออกถึงวัฒนธรรมผ่านระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติ พิธีกรรมและการเฉลิมฉลองต่างๆ ในองค์กร โดยใช้พิธีกรรมเหล่านี้แสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เช่น องค์กรมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานของตนเองบางองค์กร(องค์กรแบบญี่ปุ่น) มีการออกกายบริหารร่วมกันของพนักงานในช่วงเข้าก่อนทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน พิธีกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เช่น กิจกรรมเฉลิมฉลองหรือนันทนาการต่างๆ การประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ผู้ประสบความสำเร็จ การแสดงความยินดี การแสดงออกถึงวีรบุรุษขององค์กร (Heros/Heroines) บุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นแบบอย่างของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นการแสดงถึงการให้ยอมรับต่อพฤติกรรมของบุคคล พนักงานจะเห็นค่านิยมขององค์กรได้ ในเรื่องของแบบแผนขององค์กรนี้ องค์กรมักจะมีการเตรียมและเปลี่ยนแปลงพนักงานให้สอดคล้องกับบทบาทใหม่ (Rite of Passage) การสร้างเอกลักษณ์และ

เพิ่มสถานภาพของพนักงานในสังคม (Rites of Enhancement) และการสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานและสร้างความผูกพันกับองค์กร (Rites of Integration) รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนากิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรปฏิบัติได้ดีขึ้น (Rite of Reward) 10 ซึ่งการสร้างระเบียบแบบแผนตลอดจนขนบธรรมเนียม ซึ่งเป็นที่ยอมรับในองค์กรนี้เองก็จะใช้วิธีการต่างๆ ในการสร้างให้เกิดขึ้น เช่น การจัดให้มีงานพบปะสังสรรค์การประกาศรางวัลในองค์กร การมีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

2. ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์กร (Stories, Myths Sagas) องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประวัติศาสตร์ และเรื่องราวต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความเป็นมาขององค์กร ประวัติศาสตร์เหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งองค์กร ประวัติของบุคคลสำคัญ และวีรบุรุษขององค์กร หรือเหตุการณ์สำคัญขององค์กร ความเป็นมาหรือการก่อตั้งองค์กร ประวัติศาสตร์เรื่องราวขององค์กรนี้จะมีทั้งประวัติศาสตร์ที่มีข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งเน้นถึงความถูกต้องของข้อมูลข้อเท็จจริง และเรื่องราวในลักษณะของตำนาน ซึ่งไม่เน้นความถูกต้องของข้อมูลหรือข้อเท็จจริงทั้งหมด แต่ต้องการแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่องค์กรต้องการ โดยมีเค้าโครงของเรื่องจริงเกิดขึ้น ประวัติศาสตร์เรื่องราวหรือตำนานต่างๆ ขององค์กรนั้นจะถ่ายทอดผ่านนักเล่าเรื่องที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรหรือผ่านลักษณะของกลุ่มไม่เป็นทางการ ตลอดจนโครงข่ายการติดต่อสื่อสารต่างๆ ในองค์กร เช่น การซุบซิบนินทา เป็นต้น ประวัติศาสตร์ขององค์กร เรื่องราว ตลอดจนตำนานต่างๆ ในองค์กรนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องแสดงให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมตามแบบที่องค์กรต้องการ และเป็นเครื่องมือในการสร้างพฤติกรรมขององค์กรขึ้น

3. สัญลักษณ์ สถานภาพ (Symbols, Status) สัญลักษณ์ต่างๆ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์กร สัญลักษณ์จะเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด โดยเฉพาะหากองค์กรมีสัญลักษณ์ที่สามารถเห็นชัดหรือจับต้องได้ เช่น เป็นแผนภาพ เป็นรูปภาพ สัญลักษณ์อาจได้แก่ตราหรือเครื่องหมายของหน่วยงานซึ่งแสดงถึงความหมาย คุณค่าหรือค่านิยมขององค์กร เช่น สัญลักษณ์ของกรมประชาสัมพันธ์เป็นรูปพระประชาบดี ซึ่งหมายถึงผู้ให้ เป็นการสะท้อนถึงหลักคิดในการทำงานของกรม สัญลักษณ์ของกระทรวงยุติธรรมคือตราชั่ง ซึ่งแสดงถึงความเป็นธรรม เป็นต้น นอกจากนี้สัญลักษณ์ในองค์กรอาจแสดงผ่านการจัดการของหน่วยองค์กร เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ชื่อตำแหน่ง รถประจำตำแหน่ง ที่จอดรถ โต๊ะ เก้าอี้ และขนาดของที่ทำงาน ฯลฯ สัญลักษณ์อาจรวมทั้งที่เป็นวัตถุ การกระทำหรือเหตุการณ์ซึ่งแสดงถึงความหมายเฉพาะ สัญลักษณ์เหล่านี้จะมีความหมายเฉพาะมากกว่าสิ่งที่เห็นหรือจับต้องได้เสมอ

4. ภาษา คำเฉพาะขององค์กร (Language Jargon) องค์กรแต่ละองค์กรมักจะมีภาษาสำนวน หรือคำที่มีความหมายเฉพาะขององค์กรซึ่งเป็นที่เข้าใจในองค์กร บางองค์กรอาจมีคำขวัญขององค์กร (คำขวัญเป็นส่วนผสมระหว่างสัญลักษณ์และภาษา) ภาษาเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือเชื่อมโยง



คนในองค์กรเข้าด้วยกัน และแบ่งแยกคนในองค์กรออกจากคนอื่นๆ หรือส่วนอื่นๆ ของสังคมภาษา อาจเป็นคำย่อ หรือคำที่กำหนดเฉพาะในองค์กร ซึ่งทุกคนเข้าใจเหมือนกัน อันเป็นเรื่องของการพูด ภาษาเดียวกัน ในเรื่องภาษาหรือคำนี้บางองค์กรจะมีคำขวัญซึ่งเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมขององค์กร แบบหนึ่ง เช่น คำขวัญของธนาคารกสิกรไทย คือ บริการทุกระดับประทับใจ แสดงถึงการเป็นองค์กร ที่เน้นการให้บริการลูกค้าเป็นสำคัญคำขวัญของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ความรู้คู่คุณธรรม คำขวัญของกระทรวงมหาดไทย คือ บำบัดทุกข์บำรุงสุข เป็นต้น ภาษาหรือคำขวัญต่างๆ นี้ จะแสดง ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะคำขวัญที่มีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำขวัญ ดังกล่าว อย่างไรก็ตามในเรื่องภาษาหรือคำที่ใช้ในองค์กรนี้ แต่ละองค์กรมักจะแตกต่างกันออกไป คำๆ เดียวกันในองค์กรต่างกันก็อาจมีความหมายเฉพาะที่ต่างกันก็ได้ แต่ละองค์กรก็มักจะมีชุดของคำ ที่มีความหมายเฉพาะของตนเอง

5. สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร (Physical Environment) ได้แก่ การจัดสภาพ ที่ทำงานทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ที่สร้างขึ้น และใช้ในการทำงาน ตลอดจนการจัดอาคาร สำนักงาน การตกแต่งสำนักงานและสถานที่ทำงานหรือการออกแบบอาคาร เช่น อาคารที่มีพื้นที่เปิด ที่ใช้ประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การมีโต๊ะอาหารสำหรับ 4 คน 6 คน หรือ 8 คน ในโรงอาหาร จะทำให้ พนักงานได้มีโอกาสพบปะเพื่อนต่างแผนกมากกว่าโต๊ะขนาด 2 คน เป็นต้น หรือการที่องค์กรสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานแบบเปิด เช่น นโยบาย Open Door ซึ่งเปิดประตูห้องทำงานเพื่อให้เกิด การติดต่อระหว่างกันหรือการเข้าพบผู้บริหารสามารถทำได้ตลอดเวลาที่จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมของ องค์กร ที่เน้นความเป็นทางการน้อย การออกแบบตกแต่งหรือจัดสำนักงานขององค์กรจึงเป็นเครื่อง แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 5 ประการนี้ จะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงลักษณะของ วัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร การพิจารณาวัฒนธรรมขององค์กรต้องพิจารณาการแสดงออก ของวัฒนธรรมทั้ง 5 ประการนี้ประกอบกัน

#### **ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร**

วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะสำคัญในการศึกษาหรือพิจารณาเช่นเดียวกับการศึกษาบุคลิก หรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อน ใจเย็น สุขภาพ เป็น มิตร หวาดระแวง วิตกกังวล เป็นต้น ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

روبบินส์ (Robbins, 1997, p. 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking ; Risk To Larence) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนมี

ความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์กร ความรับผิดชอบ อิสระ เสรีภาพในการคิดค้น หรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือการที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์กรเพียงไร กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่างๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์กรมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผล ดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์กรเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่างๆ ในองค์กรพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team- Orientation) องค์กรมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ทำให้การทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงาน โดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์กรให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์กรมากน้อยเพียงใด องค์กรกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อยๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์กรมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์กร (Direction) การปฏิบัติงานขององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์กร (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร การสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์กร

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนต่อผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัล จากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโส หรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการ ในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 15 ประการนี้จะเป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า องค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กร หรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

#### แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาและอธิบายวัฒนธรรมองค์กรมีแนวความคิดที่ใช้ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร หลายแนวคิด ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงแนวความคิดต่างๆ ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

เดนและเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1991, p. 461) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยเชื่อว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกใน องค์กรถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งจะ แตกต่างจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ วัฒนธรรมจะกำหนดการดำเนินการขององค์กร เช่น การ กำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การกำหนดแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ตลอดจนถึงส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร เดน (Deal) และ เคนเนดี (Kennedy) แบ่งปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์กรว่ากิจกรรมขององค์กรดังกล่าว มีความ เสี่ยงมากหรือน้อยเพียงไร และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในสิ่งที่องค์กรกระทำ หรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งจากการพิจารณาถึงความเสี่ยงใน กิจกรรมขององค์กรและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับนี้ สามารถแบ่งประเภทของวัฒนธรรม องค์กรได้เป็น 4 ประเภท

ภาพแสดงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของเดนและเคนเนดี (Deal and Kennedy)

ความเสี่ยง Risk	มาก	Tough – Guy Culture วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน	Bet Your Company Culture วัฒนธรรมการเดิมพันด้วยบริษัท
	น้อย	Work Hard Play Hard Culture วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก	Process Culture วัฒนธรรมแบบกระบวนการ
		เร็ว	ช้า

ความเร็วในการได้ข้อมูลข่าวสารป้อนกลับ (Feedback)

ภาพที่ 2.5 แสดงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรของเดนและเคนเนดี (Deal and Kennedy)

ที่มา : เดนและเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1991, p. 461)

1. วัฒนธรรมแบบคนใจรื้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยผู้ที่ก้าวหน้ามาจากการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงและรู้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็วซึ่งมีลักษณะของการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน ผลสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน องค์กรจะสนับสนุนคนที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขันคนในองค์กรจะต้องเป็นคนที่ต่อสู้ และทำงานในเชิงรุก ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีประเพณีเพื่อเป็นกรอบในการทำงานและเพื่อป้องกันตนเองไม่ให้ถูกมองว่าทำงานไม่รอบคอบ องค์กรจะกระตุ้นให้คนทำงานจากการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จะเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อผลระยะยาว เพราะคนในองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับงานที่เห็นผลเร็วหรือให้ผลประโยชน์มากกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจรื้อนนี้อาจสะท้อนโดยการทุกคนแต่งกายทันสมัย ชอบเล่นกีฬาประเภทเดียว คนในองค์กรชอบวางตัวเหนือผู้อื่น และเมื่อมีการมาติดต่อพนักงานต้อนรับอาจไม่สนใจผู้มาติดต่อเลย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจรื้อนมักจะได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอางค์ กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งขันกับเวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงานขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อยแต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลได้เร็วว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่ขยันหมั่นเพียร ทำงานหนัก และทำงานได้ดีทั้งในส่วนตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์กรจะมีการพบปะสังสรรค์ของพนักงาน องค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว ซึ่งการเร่งทำงานอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็นได้จากการที่พนักงานแต่งตัวธรรมดาเหมือนชนชั้นกลาง ชอบอยู่บ้านที่มีบริเวณ ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น บาสเกตบอล ชอบใช้คำย่อในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น เช่น หากมีนัดกับผู้อื่นก็มักจะมารอรับ และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises

3. วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet Your - Company Culture) เป็นวัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัทมาก และการทำงานรู้ผลของความสำเร็จหรือล้มเหลวช้า การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการเสี่ยงต้องใช้เวลาและอาจแก้ปัญหาล่าช้า ไม่ทันกาล ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการนำองค์กรไปเดิมพัน การตัดสินใจพลาดเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งอาจหมายถึงการล่มสลายขององค์กรได้ การตัดสินใจที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญมากในองค์กรประเภทนี้ องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขององค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็น

ผู้ที่อดทน รอบคอบ พึ่งพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยทำให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มันจะไม่ผลิตัวอย่างรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้นอาจประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็นได้จากการที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภาษาเป็นทางการให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบนี้ เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เหมือนแรงแจนดาใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่งานมีความเสี่ยงน้อย และรู้ผลการทำงานขององค์กรช้า เหมือนกับการทำงานของระบบราชการ ซึ่งแม้ว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแต่องค์กรยังคงอยู่รอดต่อไปได้ ในวัฒนธรรมนี้พนักงานจะเน้นกระบวนการในการทำงาน ทุกอย่างมีกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือและเป็นเครื่องมือในการป้องกันระบบการทำงานจากเรื่องภายนอก เนื่องจากไม่ค่อยรู้ผลการทำงานหรือว่าจะทราบผลก็ล่าช้า การทำตามกระบวนการจึงเป็นการป้องกันความผิดพลาดหากมีการตรวจสอบในอนาคตตำแหน่งและหน้าตาถือเป็นเรื่องสำคัญในวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ผู้ปฏิบัติงานจะเน้นความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ มีความรู้หรือจำระเบียบได้มาก องค์กรจะมีระบบชั้น-ตำแหน่ง และมีความเป็นทางการมาก ผู้บริหารจะมีโต๊ะ เครื่องประดับห้องทำงานต่างจากพนักงานทั่วไปในทุกระดับ วัฒนธรรมแบบกระบวนการอาจเห็นได้จากการอยู่แถบบริเวณเดียวกันของพนักงานการเล่นกีฬาที่มีกระบวนการเล่นชัดเจน เช่น วอลเลย์บอล วอลเลย์บอลชายหาด วอลเลย์บอลชายหาด ด้วยระเบียบ หรือถกเถียงกันเรื่องระเบียบบันทึก การติดต่อกับหน่วยงานแบบนี้จะต้องมีระเบียบขั้นตอนต่างๆ การที่ผู้ที่มาติดต่อกับองค์กรต้องมีการแลกบัตรก่อน เป็นต้น องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน

องค์กรแต่ละประเภทก็ควรจะมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรเอง ในบางองค์กรหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรอาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน การพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องรอบคอบ

#### แนวความคิดวัฒนธรรมองค์กร

ซันนินเฟลด์ (Sonnenfeld, 1998, cited in Robbins, 1996, pp. 683-684) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานของตน พนักงานที่มีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

ในองค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) ขึ้น เพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่บริษัทเอกชน เช่น โคคา-โคลา IBM เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแบบ Generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือทีมกีฬา (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ ของพนักงานองค์กรมักจะมีระบบการจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือผู้ที่มีผลงานดีเด่น (Star Performers) องค์กรที่มีมักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมัก ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำทำการบัญชี บริษัทโฆษณาและการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบการป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อนองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่กิจการสำรวจน้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นแต่ละประเภท สามารถบ่งบอกถึงลักษณะความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีการใช้วัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป แนวคิดดังกล่าวทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่บุคคลในองค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กูกและคณะ (Cooke & others, 1989, pp. 9-13) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ได้แก่ เป็นข้อสมมุติฐานและความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมธรรมเนียม บรรทัดฐาน ค่านิยมที่เด่นชัด ประเพณี กฎเกณฑ์ต่างๆ ความรู้สึกหรือบรรยากาศ เทคโนโลยี ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน 12 มิติ คือ

**ด้านที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์** หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพอใจของบุคลากรในองค์กร ความต้องการความสำเร็จต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

**1.1 มิตินั้นความสำเร็จ** หมายถึง องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรมีลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

**1.2 มิตินั้นสัจการแห่งตน** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภูมิใจในงานของตน

**1.3 มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศ การสอน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

**1.4 มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผยม และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา

**ด้านที่ 2 ลักษณะเฉื่อยชา** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาสู่ผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเพราะเป็นแนวทางทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

**2.1 มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กรคือพยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ

**2.2 มิตินั้นกฎระเบียบ** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ลักษณะอนุรักษ์นิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

**2.3 มิตินั้นการพึ่งพา** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทลาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเองและขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

**2.4 มิตินั้นการหลีกเลี่ยง** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนิตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความคิดต่างๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

**ด้านที่ 3 ลักษณะเชิงรุก** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการปฏิบัติงานเชิงรุก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคงของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยลักษณะการทำงานจะมุ่งเน้นอำนาจ การมีความคิดเห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่นต่อต้านและมุ่งเข้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ

**3.1 มิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก โดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีความกล้าได้กล้าเสียปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้บุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอๆ

**3.2 มิตินั้นอำนาจ** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนรวม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับความคุ้มครองพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

**3.3 มิตินั้นการแข่งขัน** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและเกิดผลสำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและความเชื่อว่าการทำงานต้องการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ

**3.4 มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ** หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเข้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน



แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด

### วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมของประเทศ

การศึกษาและทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ไม่สามารถแยกจากการทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของประเทศและสังคมได้ เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยย่อยที่อยู่ภายใต้บริบทต่างๆของสังคมและประเทศ วัฒนธรรมขององค์กรก็ย่อมจะได้รับอิทธิพลหรือผลสะท้อนจากวัฒนธรรมของประเทศ หรือของสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ นอกจากนี้องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันยังมีการดำเนินการข้ามประเทศหรือข้ามสังคมในลักษณะของบริษัทข้ามชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศที่มีหน่วยงานสาขาในหลายประเทศ การทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่องค์กรเข้าไปตั้งและดำเนินการจึงเป็นสิ่งสำคัญ การผสมกลมกลืนระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมของสังคมจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพราะจะกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานในประเทศหรือสังคมต่าง ๆ กันได้โดยยังคงความเชื่อและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรไว้ได้ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรโดยศึกษาถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศหรือสังคมนั้น ได้มีการศึกษาโดย ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1994, pp. 70-73) ซึ่งทำการสำรวจบริษัท IBM ใน 40 ประเทศ และได้สรุปมติในการพิจารณาวัฒนธรรมออกเป็น 3 มิติ คือ

1. การหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคง (Uncertainty Avoidance) มิติในเรื่องความเป็นชายและความเป็นหญิงนี้เป็นการพิจารณาถึงบทบาทของเพศในสังคม เช่น ในเรื่องความเป็นผู้นำ ความอิสระ โดยผู้ที่มีลักษณะเป็นชาย (Masculinity) จะเชื่อว่าในสังคมแบ่งบทบาทของเพศไว้ชัดเจน โดยเชื่อว่าชายจะมีบทบาทเป็นผู้นำ ส่วนหญิงจะเป็นผู้ตาม และแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมเป็นเรื่องของความทะเยอทะยานและรักษาผลประโยชน์ ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมแบบผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกันและความเมตตาสงสาร โดยเชื่อว่าบทบาททางเพศมีความยืดหยุ่นและต้องการความเท่าเทียมกันระหว่างเพศ และเห็นว่าคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าผลงานและความสำเร็จของบุคคล ในมิติด้านความเป็นชายหรือหญิงนี้ ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบผู้ชาย ผู้ที่มีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่มีอำนาจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบมักจะได้แก่เพศชาย ขณะที่วัฒนธรรมแบบผู้หญิงมักจะเป็นงานด้านการสอน การดูแลพยาบาลผู้ป่วย เป็นต้น

2. การเน้นปัจเจกชนหรือทำงานร่วมกัน (Individualism-Collectivism) เป็นมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจ เป้าหมายและความสำเร็จว่าเป็นเป้าหมายความพอใจและความสำเร็จของปัจเจกบุคคล (Individualism) หรือของกลุ่ม (Group) วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลจะให้ความสำคัญแก่บุคคลมากกว่ากลุ่ม (I is more importance than we) และเชื่อว่าบุคคลจะทำงานได้ดีที่สุดหากทำงานโดยลำพัง ความสำเร็จจึงเป็นความสำเร็จของบุคคล ส่วนวัฒนธรรมแบบที่เน้นความเป็นส่วนรวม (Collectivism) จะให้ความสำคัญกับความพอใจและความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเห็นว่า หากบุคคลรวมกันเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกันจะทำให้สถานภาพ ผลงานตลอดความพอใจ

ดีขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว วัฒนธรรมแบบกลุ่มจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล (We more importance than I) และเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะต้องเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่บุคคลก็จะต้องมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มเป็นการแลกเปลี่ยน ดังนั้นวัฒนธรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลก็จะเน้นการพัฒนาตนเอง คุณภาพชีวิตและรางวัล ส่วนกลุ่มจะเน้นความสำเร็จของกลุ่ม

3. ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance) ในมิติการค้ำนี้เป็นการพิจารณาถึงระดับการยอมรับความแตกต่างของอำนาจและสถานภาพในระหว่างสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับอำนาจ และอำนาจระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กรแตกต่างกันเพียงไร ในสังคมที่ความแตกต่างของอำนาจระหว่างสมาชิกน้อย หรือสังคมที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานจะมีความใกล้ชิดกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานสามารถพบผู้บริหารได้สะดวก และเห็นว่าการใช้อำนาจโดยตัวเองไม่ใช่สิ่งที่ดีหรือเลว แต่ขึ้นกับการใช้อำนาจและผลที่เกิดขึ้น ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจสูงจะให้ความสำคัญกับการขึ้นนำของผู้อื่น และสายการบังคับบัญชา ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อประสานการทำงานของกลุ่มบุคคลในองค์กรและกำหนดพฤติกรรมของบุคคล สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจเชื่อว่า ผู้ที่มีอำนาจจะมีสิทธิบางประการและการมีอำนาจเป็นการแสดงถึงหน้าตาและชื่อเสียง (Pre-privileges) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันและต้องการบุคคลที่แตกต่างกันมาทำหน้าที่ ในสังคมที่วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันของอำนาจผู้บริหารมักจะมีลักษณะเผด็จการมากกว่าสังคมที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ ในขณะที่สังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจต่ำจะมีลักษณะการกระจายอำนาจ เน้นการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของลักษณะนิสัยของบุคคล ว่ามีการเปลี่ยนแปลงยากหรือง่าย และมีความถาวรเพียงไร การศึกษาความเข้มแข็งของวัฒนธรรมจะพิจารณาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ

ดาร์ฟ (Daff, 1992, p. 321) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นพ้องกัน สมาชิกในองค์กรจะยอมรับในค่านิยมหลักและผูกพันกับค่านิยมดังกล่าว การติดตามและทำความเข้าใจต่อค่านิยมต่างๆ ในองค์กรของสมาชิกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสมาชิกในองค์กรมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่เข้ามากระทบองค์กรเหมือนกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะมีอัตราการลาออกต่ำ สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรสูง องค์กรศาสนาและบริษัทญี่ปุ่นมักจะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง

2. วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรไม่มีความเห็นพ้องต้องกัน ในค่านิยมที่สำคัญขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรในความเข้าใจของสมาชิก

จะแตกต่างกันออกไป สมาชิกจะไม่มี ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร เหมือนองค์กรที่มี วัฒนธรรมเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมหรือสนองตอบสิ่งที่มากระทบขององค์กรแตกต่าง กันออกไป วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกน้อยกว่าวัฒนธรรมของ องค์กรที่เข้มแข็ง ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอสมาชิกองค์กรจะไม่มีค่านิยมร่วมกัน

นอกจากความเข้มแข็งและอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว องค์กรมักจะมี วัฒนธรรมย่อยๆในองค์กรด้วย ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture ) และวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) ในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันหรือมีความเห็น ร่วมกัน ค่านิยมหลักจะมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร ส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subculture) เป็นลักษณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมย่อยๆเฉพาะของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานย่อยๆใน องค์กร ซึ่งวัฒนธรรมย่อยๆอาจเกิดจากการที่องค์กรมีลักษณะของงานแตกต่างและแต่ละแผนกของ งานที่แตกต่างกันก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง เช่น ฝ่ายการตลาดจะมีวัฒนธรรมของตนเอง ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคคล แต่ละฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะและจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นในฝ่ายโดย การสร้างวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานย่อย ประกอบวัฒนธรรมหลักขององค์กรด้วย

#### การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของการสร้าง และการรักษาวัฒนธรรมของ องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและมีวัฒนธรรม

روبินส์ (Robbins, 1997, p. 239) ได้กล่าวถึงการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) การสร้างและรักษาวัฒนธรรม ขององค์กร โดยวิธีนี้องค์กรจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมอย่างไร องค์กรก็จะนำลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน ซึ่งก็จะเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่อไปในเรื่องของการสรรหา และคัดเลือกนี้ นอกจากจะเป็นการช่วยให้องค์กรแล้ว ยังเป็นการช่วยให้บุคคลได้ทำงานสอดคล้องกับ ลักษณะของตนด้วย (ไม่เกิดการจับคู่ที่ไม่เหมาะสมกันระหว่างบุคคลกับองค์กร) บุคคลหรือผู้สมัคร งานจะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้หากเห็นว่าไม่เหมาะสมกับตนเองได้ การสรรหาคัดเลือก นอกจากจะช่วยรักษาวัฒนธรรมขององค์กรแล้วยังใช้สำหรับสร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย โดย การคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะและวัฒนธรรมตามที่องค์กรต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดย ใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่างเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวแบบ ตัวอย่างของพนักงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก และสิ่งที่ ผู้บริหารพูด (โดยเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก) ดังนั้นหากองค์กรต้องการจะมีวัฒนธรรมแบบใด ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างพนักงาน การเป็นตัวอย่างของพนักงานนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้อง

แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน และพฤติกรรมต่างๆของผู้นำจะต้องสอดคล้องกันทั้ง คำพูดและการกระทำ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากพฤติกรรมของผู้นำไม่ สอดคล้องกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แน่ใจว่าควรจะทำตามสิ่งที่ผู้นำพูดหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ การใช้ แต่ผู้นำกลับมาทำงานสายตลอดโดยไม่มีเหตุผล พนักงานก็จะรู้สึกที่ผู้นำไม่ได้มุ่งที่จะให้มาเข้าอย่าง จริงจัง เพราะผู้นำก็ไม่สามารถมาเข้าได้เช่นกัน พนักงานก็อาจจะไม่มาเข้า (ผู้นำยังไม่ทำในสิ่งที่ตนพูด หรือไม่ได้ตามที่พูดคนอื่นก็จะไม่ทำ) ความประพฤติและพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการ สร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้โดยเฉพาะในสังคมไทยจะให้ความสำคัญกับผู้นำมาก จะเห็น ได้จากมีคำกล่าวมากมายที่แสดงถึงความสำคัญของผู้นำ เช่น เชื่อผู้นำชาติพ้นภัย เดินตามหลังผู้ใหญ่ หมาไม่กัด เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงถึงความสำคัญของผู้นำในการเป็นตัวอย่างบุคคลในองค์กร

3. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward System) องค์กรทุกองค์กรจะมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษภายในองค์กร การให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรม ที่นำไปสู่การได้รางวัล องค์กรต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใดก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไป ตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ ระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักการทฤษฎีการ เสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ ไปได้ ระบบการให้รางวัลนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำองค์กรด้วย เพราะผู้ที่มอบบาทในการให้รางวัล อย่างมากได้แก่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประสานกัน การให้รางวัลในองค์กรอาจทำ ได้หลายประการเช่น การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลพิเศษ ตลอดจนการแสดงออกต่างๆ ที่แสดงถึงการยอมรับและให้ความสำคัญกับบุคคลและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการ สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) แก่ พนักงานตามที่ต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของ พนักงานให้มีพฤติกรรมเหมาะสมกับองค์กร การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญใน การปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้น สามารถทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้พนักงานมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกได้เช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีนี้้องค์กรอาจสร้าง หลักสูตรการฝึกอบรมที่สามารถสร้างพฤติกรรมแก่สมาชิกในองค์กรให้มีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ การ ฝึกอบรมอาจใช้กับสมาชิกใหม่โดยการปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและ พฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าว นอกจากนี้้องค์กรอาจมีหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ สมาชิกอื่นๆในองค์กรเป็นระยะเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ

5. การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) นอกจากวิธีการทั้ง 4 วิธีดังกล่าวข้างต้น ้องค์กรอาจสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างระบบการกล่อมเกลาทงสังคม (Socialization) สร้าง การเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ และประกอบด้วยหลายวิธี

ซึ่งการอบรมและพัฒนา และการวางระบบการให้รางวัลก็เป็นการช่วยการกล่อมเกลாதงสังคมในองค์กรได้ด้วยการกล่อมเกลาทงสังคมอาจกระทำโดยการเล่าเรื่องตำนานขององค์กร วีรบุรุษในองค์กร พิธีกรรมต่างๆในองค์กร ระบบการสอนงานในองค์กร เป็นต้น

วิธีต่างๆทั้ง 5 ประการนี้ องค์กรจะใช้ประกอบกันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังภาพ

ภาพแสดงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 2.6 แสดงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : روبบินส์ (Robbins, 1997, p. 239)

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกันระบบย่อยต่างๆในองค์กรมากมายทั้งระบบ การให้รางวัลตอบแทน ระบบโครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ฯลฯ ระบบต่างๆเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ระบบวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกันคือจะได้รับผลกระทบจากด้านอื่นๆขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลายประการด้วยกัน

กอร์ดอนและคณะ (Gordon and Others, 1990, p. 621) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

1. กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (Friendliness)

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อ

พฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรก็เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆทั้งด้านขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วยองค์กรจะใช้รูปแบบต่างๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์กรเช่น การที่องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักจะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะเป็นทางอ้อม ไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) องค์กรใหญ่จะเกิดสภาพง่ายกว่าองค์กรขนาดเล็ก เพราะองค์กรขนาดเล็กมีระบบสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่างๆขององค์กรจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์กร

4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงานในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด และล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

จากปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นว่าการดำเนินการเกือบทุกประการในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรแทบทั้งสิ้น การกระทำใดๆก็ตามในองค์กรจึงต้องกระทำด้วยรอบคอบระมัดระวังเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อ นำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

กนกกร ธรรมโกศล (2548, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการใช้พื้นที่สำนักงาน : การศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) และองค์กรตะวันตก (อเมริกา) จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน มีการควบคุมดูแล ในขณะที่ทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่มขั้นตอนในการดำเนินการในการจะทำการประเมินผลงานจะดูที่ภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลักและระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลา

แน่นอน แต่ในองค์กรตะวันตก (อเมริกา) มีความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบเน้นทางด้านธุรกิจและการติดต่องานการตัดสินใจสามารถทำได้ด้วยตนเองในเรื่องที่รับผิดชอบ การดำเนินการรวดเร็วการประเมินผลงานจะเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก และไม่มีกำหนดเวลาพักระหว่างทำงานที่แน่นอน ลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานจะมีความแตกต่างกัน โดยในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) จะมีลักษณะการจัดผังที่เปิดโปร่งไม่มีฉากกั้นระหว่างโต๊ะทำงาน ไม่มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งห้องเดียวกัน แต่มีการจัดพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางให้แยกออกมาจากพื้นที่ทำงานแต่องค์กรแบบตะวันตก (อเมริกา) จะเป็นการจัดผังแบบทุกคนมีฉากกั้น ระหว่างโต๊ะทำงาน มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งแยกกัน แต่จะไม่มีการจัดพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางแยกออกมาจากพื้นที่ทำงาน ความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงานในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) และองค์กรตะวันตก (อเมริกา) ผู้บริหารจะมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเองอยู่แล้ว แต่พนักงานจะพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเพียงบางส่วน ความพึงพอใจต่อลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานมีผู้บริหารบางส่วนและพนักงานส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวมากกว่านี้ คือพื้นที่ทำงานที่เป็นส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงานคือ ผังหรือโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงาน แนวคิดในองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงานความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดพื้นที่ประชุม ช่วงเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดพื้นที่พักผ่อน และทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันด้วย และเราอาจสรุปต่อไปอีกได้ว่า ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันด้วย จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงานให้แตกต่างกันและยังทำให้ความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของคนที่อยู่ในพื้นที่แตกต่างกันไปด้วย และยังมีบางส่วนที่ยังไม่พอใจกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงานบางอย่าง

พร ภิเศก (2546, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยวัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการส่วนวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติในระดับรองลงมา คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ผลการเปรียบเทียบ พบว่า อาจารย์ซึ่งมีระดับการศึกษาและระดับความพึงพอใจในงานต่างกันรับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนต่างกัน โดยอาจารย์ซึ่งจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าอาจารย์ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทและใน

กลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมาก รับรู้การมีประสิทธิผลโรงเรียนสูงกว่าในกลุ่มโรงเรียนที่อาจารย์มีความพึงพอใจในงานปานกลาง

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นแบบเครือญาติรองลงมาเป็นแบบลำดับชั้น มีโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร แบบเครือญาติโดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

สุนาด โกสยกันนธ์ (2549, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครในเขตภาพรวมอยู่ในระดับมากและเพื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของข้าราชการแต่ละสังกัดเดิม ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครมีความแตกต่างกันเฉพาะในรายด้าน คือการมุ่งพัฒนาบุคลากรด้านการหลีกเลี่ยงและด้านการมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ แต่ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สุพิชญ์ อติชัยรัตกุล (2550, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะการใช้อำนาจ พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้น ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านประเภทของบริษัท ส่งผลต่อพนักงาน มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ไพลิน สัญญพันธ์ (2549, หน้า 1) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือยึดมั่นคำสัญญาเป็นหนึ่งเดียวกัน ปรับทันเหตุการณ์



กล้าคิดกล้าทำ และผูกพันองค์กรตามลำดับ ส่วนเปิดกว้างสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานกลุ่มบริษัทโกลด์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมด้านกล้าคิดกล้าทำและด้านยึดมั่นคำสัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับในด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทโกลด์ที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มบริษัทโกลด์ ได้แก่ เปิดกว้างสื่อสาร กล้าคิดกล้าทำ ยึดมั่นคำสัญญา เป็นหนึ่งเดียวกัน ผูกพันองค์กร และปรับทันเหตุการณ์ ซึ่งทุกด้านไม่แตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทโกลด์ที่มีประสบการณ์ทำงานและสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านเปิดกว้างสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในภาพรวมและด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

สเทนฮอฟ และ โอเวน (Steinhoff and Owen, 1998, p. 1) ได้ศึกษาถึงการวิเคราะห์คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) สภาพทางครอบครัวของนักเรียน (2) เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ (3) การแสดงออกของนักเรียน (4) การปลูกฝังลักษณะนิสัยแก่นักเรียน

อเล็กซานเดอร์ (Alexander, 1990, 164) ได้ศึกษาถึงชาวอินเดียในซานเฟร์นันโด กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำชาวอินเดียย้ายมาอยู่ในอเมริกา พร้อมกันนี้ได้ศึกษาถึงการเรียนรู้ศาสนาคริสต์ของชาวอินเดียด้วยผู้วิจัยเสนอคณะรัฐบาลว่าควรมีส่วนพัฒนาและผลักดันสังคมอินเดียให้เกิดขึ้นในอเมริกา

นิล และ เซฮิบรอสกี (Nill and Sehibrowsky, 2005, p. 1) ได้ศึกษาถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรของระบบการให้ผลตอบแทนและระบบคุณธรรม จากการศึกษาผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการตัดสินใจและระบบการให้ผลตอบแทนพบว่าคุณธรรมมีผลการตัดสินใจในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรและระบบการให้ผลตอบแทนนั้นมีความสำคัญกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บาร์เนต (Barnett, 2003, p. 1) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงาน ส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่าตัวแปรชีวิตการทำงาน ส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่า ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพพึงใจได้ ในการทำงานและพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพ

แพตเตอร์สัน (Patterson, 2000, p. 150) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University Southern Mississippi ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบลักษณะสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรม

เฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

ชาเวซ (Chaves, 2001, p. 202) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้ในองค์กรประกอบต่างๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้

แมคเคย์ (Mckay, 2001, p. 130) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินครูโดยศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนแห่งหนึ่ง ในรัฐแมซซาชูเซตต์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติในการประเมินครูและมีสนับสนุนต่อการเรียนและการสอนในโรงเรียนอย่างจริงจัง

สมาร์ทและคณะ (Smart and Others, 1997, p. 256) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์กรในตัวแบบสาเหตุ โดยวัฒนธรรมองค์กรศึกษาตามกรอบแนวคิดของคามรอนและเอตดิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอนทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ การปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิภาพของวิทยาลัย เกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอก และรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า องค์กรแต่ละประเภทมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความจำเป็นขององค์กรแต่ละหน่วยงานที่จะให้ความสำคัญและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีแนวทางและมาตรฐานในการปฏิบัติงานแบบเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ มาเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและตัวแปรจากแนวคิดของ คูกและคณะ (Cooke & other, 1989) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สามารถบ่งบอกถึงลักษณะความเหมาะสมและความแตกต่างขององค์กร และเป็นแนวคิดที่เป็นความเชื่อพื้นฐานของ

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับพฤติกรรมและความรู้สึกหรือบรรยากาศในองค์กร ที่สามารถเป็นแนวทาง และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน 12 มิติ ดังนี้

ด้านที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นความตั้งใจ การแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์

ด้านที่ 2 ลักษณะเอื้ออาทร ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการหลีกเลี่ยง และมิติเน้นการพึ่งพา

ด้านที่ 3 ลักษณะเชิงรุก ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี