การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORANIZATIONAL CULTURE AND THE READINESS TO CHANGE: A CASE STUDY OF RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON

พิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณกองทุนเพื่อการวิจัย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
วัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณกองทุนเพื่อการวิจัย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORANIZATIONAL CULTURE AND THE READINESS TO CHANGE: A CASE STUDY OF RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON

PHIRUNPHAK NEADSUEBSAI

RESEARCH FUNDED BY RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON
IN 2023 FISCAL YEAR
COPYRIGHTED BY RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวพิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย
สถาบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กองนโยบายและแผน
ปี	2566

.....

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) ศึกษาระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.91 ส่วนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.78 และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม กับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ สูง ($r = .850$) ซึ่งทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร / ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

Abstract

Title The Relationship between Organizational Culture and The Readiness to change: A Case Study of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

Researcher Phirunphak Neadsuebsai

Institution Rajamangala University of Technology Phra Nakhon Policy and Planning Division

.....

The objectives are 1) to study the organizational culture at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon 2) To study the level of readiness for change of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon 3) To study the relationship between organizational culture and readiness for change.

Data were collected by using a questionnaire with 285 sampling of people who work in Rajamangala University of Technology Phra Nakhon. The data were analyzed using descriptive statistics for frequencies, percentages, means, standard deviations, and Pearson's Correlation Coefficient.

The research finding were as follow: 1) the overall average organizational culture at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon was on a high level (x= 3.62), with the highest score was Bureaucratic Culture, 2) the overall average level of readiness for change of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon was on a high level (x= 3.53), with a highest score was personnel readiness (x = 3.78) and 3) there was the high positive relationship between organizational culture and the readiness for change of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon at with a level of statistical significant at .01.

Keywords: Organizational Culture / Readiness to change

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะกรอบแนวคิด และตรวจสอบ กลั่นกรองข้อบกพร่องในเรื่องต่างๆ จนทำให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาในการทำแบบสอบถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยราชมงคลพระนคร ที่ให้โอกาสในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมถึงขอบคุณผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เพื่อนร่วมงานกองนโยบายและแผน และครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจ และสนับสนุน คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการวิจัยนี้ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของทุกท่านดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

พิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ก**
ABSTRACT		**ข**
กิตติกรรมประกาศ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญภาพ		**ช**
บทที่ 1 บทนำ		**1**
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3	สมมติฐานการวิจัย	3
1.4	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5	ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6	นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		**6**
2.1	แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร	6
2.2	แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	36
2.3	ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	52
2.4	กรอบแนวคิดในการวิจัย	55
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย		**64**
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	64
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
3.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
3.4	วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	66
3.5	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	68

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย		**70**
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
4.2	ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	72
4.3	ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	79
4.4	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้	88
4.5	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	90
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ		**94**
5.1	ผลการดำเนินการวิจัย	94
5.2	สรุปผลการวิจัย	95
5.3	อภิปรายผลการวิจัย	97
5.4	ข้อเสนอแนะการวิจัย	102
บรรณานุกรม		**104**
ภาคผนวก		**118**
ภาคผนวก ก โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์		119
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม		121
ภาคผนวก ค ประวัติผู้เชี่ยวชาญ		127
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามโครงการวิจัยสถาบัน		130
ประวัติผู้วิจัย		**131**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
ตารางที่ 2.1	ตารางสรุปรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า	27
ตารางที่ 4.1	ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	70
ตารางที่ 4.2	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	72
ตารางที่ 4.3	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น การปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง	73
ตารางที่ 4.4	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ	75
ตารางที่ 4.5	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม	76
ตารางที่ 4.6	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น โครงสร้างและกฎระเบียบ	78
ตารางที่ 4.7	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร ในภาพรวม	79
ตารางที่ 4.8	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร	81
ตารางที่ 4.9	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็น ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.10	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร	84
ตารางที่ 4.11	แสดง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรผลความคิดเห็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ	86
ตารางที่ 4.12	แสดงความถี่ ประเด็นความคิดเห็น ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ตารางที่ 4.13	แสดงข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม	89
ตารางที่ 4.14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	91

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
ภาพที่ 2.1	แสดงผังภูมิกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม	55
ภาพที่ 2.2	แสดงผังภูมิกรอบความคิดในการวิจัย	56
ภาพที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ภาพที่ 4.2	ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	72
ภาพที่ 4.3	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง	74
ภาพที่ 4.4	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ	75
ภาพที่ 4.5	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม	77
ภาพที่ 4.6	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	78
ภาพที่ 4.7	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนครในภาพรวม	80
ภาพที่ 4.8	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร	81
ภาพที่ 4.9	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย	83
ภาพที่ 4.10	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร	85
ภาพที่ 4.11	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ	87

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีวิวัฒนาการและเทคโนโลยีมากมายเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมเพื่อรองรับการทำงานต่างๆอย่างรวดเร็ว รูปแบบวัฒนธรรมในองค์กรแบบเดิมอาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบ หรือความเชื่อใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ จึงต้องดำเนินการอยู่ในภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความพร้อมขององค์กรในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ถานการณ์ที่กระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง เพื่อเตรียมความพร้อมในทุกมิติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมทั้งความท้าทายจากปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ตอบสนองต่อการผันแปรอย่างรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม ของสมาชิกภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร (ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ, 2560) วัฒนธรรมองค์กรที่มีความชัดเจน จะช่วยดึงดูดคนที่เหมาะกับองค์กรนั้นๆ ให้เข้ามาร่วมงาน และยังช่วยคัดกรองให้เราได้เห็นว่า คนแบบไหนที่ช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือคนแบบใดที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง (Thaiwinner, 2563) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า องค์กรที่ไม่หยุดพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าเสมอ มักเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม ซึ่งในองค์กรเหล่านี้มักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพร้อมด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมองเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัวการตอบสนองขององค์กรก็จะออกมา

ในรูปแบบของการต่อต้าน ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้น้อย แต่ถ้าบุคลากรในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งมีค่า เป็นความหวังที่ทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่ดีกว่า และเป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตและการพัฒนาขององค์กรแล้ว ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะสูง และมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเข้มแข็งขององค์กรในการที่จะตอบรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าหรือมีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ เช่น ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมหาศาลจากการระบาดของโควิดตั้งแต่จากมาตรการ lock down การต้องปรับตัวเพื่อ Work from Home หรือการต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลกระทบทางอ้อมจากการแพร่ระบาดเหล่านี้ โดยการศึกษาของ KPMG พบว่าเกินครึ่งหนึ่งของผู้บริหารองค์กรชั้นนำของโลก 300 แห่งระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งหนึ่งในสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้องค์กรสามารถตั้งตัวได้จาก COVID-19” และสถานบันวิจัย O.C.Tanner Institute ตีพิมพ์รายงาน 2021 Global Culture Report ผ่านการเก็บข้อมูลจากพนักงานกว่า 40,000 คนจาก 20 ประเทศทั่วโลก ออกมาเป็นเป็นบทสรุปของปี 2020 ในด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่าการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้น ปีที่ผ่านมาจึงเป็นปีที่หลาย ๆ องค์กรพบว่า วัฒนธรรมของตัวเองนั้นต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรหลาย ๆ แห่ง ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ณัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์, 2564)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นองค์กรทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มุ่งผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ คุณธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ สร้างสรรค์งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคม ด้านบริการวิชาการ อนุรักษ์ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีเป้าประสงค์หลักในการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ 3) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากสังคมในการเป็นที่พึ่งด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 4) ชุมชนได้รับความรู้ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรมมากขึ้น 5) มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลภายใต้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการที่จะดำเนินการตามเป้าประสงค์ข้างต้นนั้น ต้องสอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นหลักสำคัญ ดังนั้น การเตรียมพร้อม

ต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด รวมไปถึงความเข้มแข็งในการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงจากทุกรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร, ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยราชมงคลพระนคร เพื่อที่จะสามารถกำหนดแนวทางในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเข้มแข็งและมีความพร้อมในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่สอดรับกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างตรงจุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อยู่ในระดับ มาก

1.3.2 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอยู่ในระดับ มาก

1.3.3 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.4.2 ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.4.3 ทราบถึงแนวทางในการสร้างความพร้อมที่สอดรับกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความเข้มแข็งในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง

1.4.4 ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ด้านเนื้อหา

1) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3) แนวทางในการสร้างความพร้อมที่สอดรับกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความเข้มแข็งในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง

1.5.2 ด้านระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาตั้งแต่ 10 กุมภาพันธ์ 2566 – 30 กันยายน 2566

1.5.3 ด้านประชากร

บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.5.4 ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires)

1.5.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1) ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ

- วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ

- ความพร้อมในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครให้การยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอจนติดเป็นนิสัย หรือเป็นประเพณีที่สืบต่อกันมา โดยมาจากการมีพฤติกรรม ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม ของสมาชิกภายในองค์กรที่ไปในทางเดียวกัน ตลอดจน

วิธีการดำเนินการต่าง ๆ ที่ถูกสร้างและหล่อหลอมร่วมกันจนเป็นที่ยอมรับถือกำหนดให้คน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.6.2 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพร้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร การบริหาร บุคลากร งบประมาณ รวมถึงเรื่องต่าง ๆ ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น องค์กรมีความกระตือรือร้น และสามารถปรับตัวพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบการจัดการ รูปแบบการดำเนินการภายใน รวมทั้งนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ มีมาตรฐานที่ดีขึ้นทันสมัย และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา จึงขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

คำว่า วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชาวเขา (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2542)

ส่วน องค์การ กับ องค์กร นั้น ปัจจุบันมีแนวทางการใช้ไปในความหมายเดียวกัน แต่เมื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมแล้ว พบว่าทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกัน พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กล่าวว่า องค์กร เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organ มีความหมาย คือ บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา แต่ในบางกรณีองค์กรก็หมายความรวมถึงองค์การด้วย ส่วนองค์การ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organization” มีความหมาย คือ เป็นศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน

กล่าวได้ว่า “องค์การ”มีหน้าที่เอา“องค์กร”ต่างๆ ที่มีหน้าที่ต่างกันนั้นมารวมเข้าด้วยกัน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ถ้าหากมีเพียงบุคคลต่าง ๆ มารวมกลุ่มกันก็ยังไม่ถึงว่าเป็นองค์กร “องค์กรจะต้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ” และมีหน้าที่เฉพาะที่เป็นของตน ต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระบบ คล้าย ๆ กับเครื่องจักรที่มีชิ้นส่วนหลาย ๆ ชิ้น

มาประกอบกัน และแต่ละชิ้นก็มีหน้าที่ต่างกัน ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละชิ้นเปรียบเสมือนองค์กร เมื่อนำเอาชิ้นส่วนแต่ละชิ้นมาประกอบกัน และทำให้มันทำงานได้อย่างมีระบบระเบียบก็จะกลายเป็นองค์การ (เบญจพร คงป้อม, 2554)

แต่ในทางเศรษฐศาสตร์ องค์การ หรือ องค์กร หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อเป็นศูนย์อำนวยการให้การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจในการบริหารที่ชัดเจน มีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ เริ่มแรกนั้น คำว่า "องค์การ" เป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำภาษาอังกฤษ organization ในขณะที่ คำว่า "องค์กร" เป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำว่า Organ ดังนั้น องค์กรจึงเป็นหน่วยย่อยขององค์การ แต่ในปัจจุบันใช้ในความหมายเดียวกัน (วิกิพีเดีย, 2566)

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งเป็นเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในที่นี้ จึงขอใช้คำว่า “องค์กร” เป็นหลัก

2.1.1 ความหมาย

วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์การนั้น เป็นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงวิถีชีวิตของหมู่คณะ หรือสถาบัน โดยเป็นสิ่งที่ก่อเกิดร่วมกันของคนในองค์กรอันจะส่งผลต่อไปในระดับองค์การ โดยอาจจะเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำมาสู่การปฏิบัติจนกลายเป็นค่านิยมหรือธรรมเนียมปฏิบัติเป็นสิ่งที่คุ้นชินสำหรับองค์กรนั้น ๆ โดยแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวที่กำหนดให้คนในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายหรือแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร เช่น

Schein (1999 อ้างถึงใน จินตการต์ สุธรรมดี, 2560) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างขึ้น โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลนั้นๆ สะสมขึ้นเรื่อยๆ มีค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการคิดและแนวทางการรับรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์กรที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Ravasi and Schultz (2006) ได้ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ

Robbins (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

Gordon (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน ภัคพร เจริญลักษณ์ 2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับตัวของบุคลากรในองค์กร ที่มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ที่มีความโดดเด่น

Moorherad and Griffin (1995) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี และสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อและศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

Cameron and Quinn (2001 อ้างถึงใน ภัคพร เจริญลักษณ์, 2561) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงคุณค่า รูปแบบการบริหารองค์กร การสื่อสาร สัญลักษณ์ กฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน และความสำเร็จด้านต่าง ๆ ที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร ให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่น

O’Donnell and Boyle (2008) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้ลักษณะเฉพาะขององค์กรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ผ่านประวัติความเป็นมา การดำเนินการ ความเชื่อ เป้าหมาย คุณค่า บรรทัดฐาน และการสื่อสารขององค์กร โดยบุคลาการในองค์กรให้ได้รับการยอมรับผ่านการดำเนินงานขององค์การตั้งแต่อดีต ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปองค์กรจะมีการพัฒนาพฤติกรรมในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งก็คือการพัฒนาบรรทัดฐานขององค์กร และเมื่อบรรทัดฐานขององค์กรได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร พฤติกรรมในการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านการพัฒนาแล้วนั้นก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

Vecchio (1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมที่มีอยู่ในองค์กรและถูกสอนให้กับพนักงานที่เข้ามาสู่องค์กร

Cummings and Worley (2009 อ้างถึงใน ปิยะ ละมูลมอญ, 2556) ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีและเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น

Cooke and Laflerty (1989) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อและค่านิยม รวมถึงความคาดหวังขององค์การจากผู้ปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันไป

Bennis (1969) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่า เป็นการตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและเป็นวิธีการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ การดำเนินงานขององค์กรด้านโครงสร้าง เพื่อให้องค์การนั้นๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการและสิ่งใหม่ๆ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

Carpenter, Bauer and Erdogan (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นรูปแบบหรือระบบที่บุคลากรในองค์กรร่วมมีแนวคิด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน และแสดงพฤติกรรมตามแนวคิด ค่านิยม หรือความเชื่อนั้นออกมาซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก็ได้

Ivancevich, Konopaske and Matteson (1993) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นภาพรวมของพฤติกรรมบุคคลหรือพฤติกรรมกลุ่ม รวมถึงข้อจำกัดภายในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถให้คำจำกัดความได้ ดังนี้

1) สัญลักษณ์ ภาษา เจตคติ พิธีต่าง ๆ รวมไปถึงประวัติขององค์กร

2) แนวปฏิบัติหรือแนวทางดำเนินการที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์กรนั้นๆ เป็นผู้กำหนด

3) ความหมายในลักษณะอื่น เช่น ผลผลิตของพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน เป็นสัญลักษณ์ หรือเป็นประวัติความเป็นมาขององค์กร

นอกจากนี้นักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร เช่น

โยษิตา กฤตพรพินิต (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด หรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และนามธรรมที่ฝังลึก แล้วแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัววัฒนธรรมองค์กรสามารถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อๆไปในองค์กรได้มีความมั่นคงยาวนาน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

สมาพร ภูวิจิตร และคณะ (2558) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่ปฏิบัติความเคยชิน ขนบธรรมเนียมประเพณีความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุ ฯลฯ ทำให้คนอยู่ร่วมกันเป็นสังคมได้อย่างมีระเบียบ วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดวิถีประพฤติ ขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีและการปฏิบัติตามความเชื่อค่านิยมที่ปฏิบัติกันมาและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยให้สมาชิกภายในองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

อัมพล ชูสนุก และ วริศ ลิ้มลาวัลย์ (ม.ป.ป.) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบพื้นฐานคติที่สมาชิกในกลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน และนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการปรับตัวเพื่อให้ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและเกิดการบูรณาการภายในองค์กร นอกจากนี้รูปแบบพื้นฐานนั้นยังสามารถถ่ายทอดและสั่งสอนให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และการรู้สึกถึงความสัมพันธ์ที่มีร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความมีประสิทธิผลขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

วิไลวรรณ บ้านกรด (2558) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิธีชีวิต เป็นแนวทางในการดำเนินปฏิบัติชีวิตในองค์กร ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากกลุ่มคนภายในองค์กรที่ได้ปฏิบัติมา อาจเกิดจากพฤติกรรมของคนเพียงบางกลุ่ม จนแปลงเปลี่ยนเป็นความเคยชิน จากความเคยชินนั้น จึงนำมาปฏิบัติจนติดเป็นนิสัย และเป็นประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ที่สืบต่อกันมา โดยแต่ละองค์กร จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวที่กำหนด หรือทำให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้อย่างมีระบบระเบียบ

วิทยาธร ท่อแก้ว (2565) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง “สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน” จากความหมายนี้ ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ทำความเจริญ-งอกงามมีหลายลักษณะที่เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีร่วมกัน และทั้งหมดนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นภาพใหญ่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียว ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการทำงานของทุกคนให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” จึงเป็นเหมือนหัวใจที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ขจิตรพร คมขำ (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบของการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ

โยษิตา กฤตพรพินิต (2557) นิยามความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ปรัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กรได้ และมีความมั่นคงยาวนานและสามารถเปลี่ยนแปลงได้

กาญจนาพร พันธ์เทศ (2560) ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อที่ดีงามของบุคคลในองค์การที่ได้เรียนรู้และปฏิบัติตามจนเกิดเป็นพฤติกรรมของค่านิยมองค์กร ซึ่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชนิดา จิตตรุทธะ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงแบบแผนที่องค์กรยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันซึ่งถูกกำหนดโดยสมาชิกทั้งหมดในองค์กรใน 2 มิติ คือ มิติเชิงทัสถาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และมิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งประกอบขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการที่มีส่วนร่วมที่เกิดจากการกระทำ ค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกในองค์การ รวมถึงพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตามและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่นๆ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะร่วมของคนในองค์การใดองค์การหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์การนั้นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมการแสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น และลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อและส่งเสริมให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย

สมยศ นาวีการ (2536) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อบริษัท

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สุรเสกข์ ผลบุญ (2560) วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถี-ประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรมตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภท จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

จากนิยามความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบพื้นฐานคติ ที่บุคลากรในองค์กรยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร หรือเป็นพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ โดยมีบรรทัดฐานมาจากพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ ทัศนคติ รวมถึงวิธีการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรที่ถูกสร้างและหล่อหลอมร่วมกันโดยคนในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสะท้อนถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัว ค่านิยม รวมถึงเป้าหมายขององค์กร เป็นเสมือนแบบแผนการดำเนินงานหรือการรูปแบบวิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดให้คนในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันได้ ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป

2.1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กรทำให้ทราบว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งที่มีอยู่ในองค์กรทุกองค์กร แต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตนเอง (ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ, 2560) นักวิชาการวิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา

ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในภาคปฏิบัติ หากบุคลากรภายในองค์กรขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่อาจจะส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการทำงานและความกล้าหาญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี

การบริหาร โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่างๆขององค์กรจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้นั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน ซึ่งทิศทางดังกล่าวก็คือวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง หากองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ก็จะส่งผลให้ทิศทางในการทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างชัดเจนและเหมาะสม นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลงและพร้อมด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมองเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องน่ากลัว การตอบสนองขององค์กรก็จะออกมาในรูปแบบของการต่อต้าน ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงจะน้อย แต่ถ้าบุคลากรในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งมีค่า เป็นความหวังที่ทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่ดีกว่า

“วัฒนธรรมองค์กรที่มีความชัดเจน จะช่วยดึงดูดคนที่เหมาะกับองค์กรนั้นๆ ให้เข้ามาร่วมงาน และยังช่วยคัดกรองให้เราได้เห็นว่าคนแบบไหนที่ช่วยนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือคนแบบไหนที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง” (Thaiwinner, 2563)

บวร ประพฤติดี (2558) อธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ที่องค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีพลังในการผลักดันและเชื่อมโยงองค์กรกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรคือหัวใจองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความเชื่อ ค่านิยมและอุดมการณ์ความสำเร็จขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพ คุณภาพ การบริการลูกค้า ความไว้วางใจที่เชื่อมโยงกับความเชื่อมั่นจากหัวใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจากการเป็นสมาชิกขององค์กร สอดคล้องกับ Smircich (1983) ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

วัฒนธรรมองค์กรเป็นการผสมผสานของปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจากอดีตจนปัจจุบัน อาจมาจากแนวคิดของเจ้าของกิจการที่เริ่มตั้งองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม หรืออาจหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบ เพื่อความอยู่รอดในการแข่งขัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและกลยุทธ์ในการบูรณาการขององค์กรทุกองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ตัวอย่างบุคลากรในองค์กรประเทศญี่ปุ่นจะคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานให้องค์กรไปตลอดชีวิตมีความรักผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมีวินัยในการทำงานสูง ขณะเดียวกันหากมองบุคลิกภาพของคนทำงานในองค์กรสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมอำนาจแนวดิ่งเช่นเดียวกับญี่ปุ่น แต่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตในการทำงานเร็วมากและเป็นบุคลากรที่ขาดวินัยในการทำงาน วัฒนธรรมเป็นเรื่องคุณค่าร่วมที่อยู่ภายในระหว่างกลุ่ม(Shared Values) เป็นสิ่งปฏิบัติที่สอดคล้องกันของกลุ่ม สะท้อนให้เห็นคุณค่าและพฤติกรรมของคนในทศวรรษนี้ หากผู้นำต้องการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับแรกที่ควรต้องคิดคือ วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต้องทำอย่างละมุนละไม่ให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด

Edgar Schein และ Linda Smirach มีความเห็นที่คล้ายกันว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญขึ้น หรือเสื่อมถอยได้ กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อระบบโดยรวม วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กรอาจส่งผลให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กรได้ บางองค์กรอาจจะประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร ประกาศกลยุทธ์ใหม่ สรรหาผู้บริหารใหม่ ซื้อเทคโนโลยีใหม่ ๆ สร้างโรงงาน สำนักงานใหญ่ใหม่ แต่ไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ เพราะการต่อต้าน การไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมมีมากมายหลายแบบ ส่วนใหญ่มาจากค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับตนเอง สิ่งที่ตนเองสนใจมากกว่าผลประกอบการ และ ความก้าวหน้าขององค์กร หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างซับซ้อนมักมีวัฒนธรรมของคนในองค์กรหลายแบบ และวัฒนธรรมของคนในหน่วยงานย่อยภายในองค์กรอาจขัดแย้งกันเองได้ แผนกลยุทธ์ที่องค์กรจัดทำขึ้นอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนในองค์กรก็ได้ เมื่อทั้ง 2 สิ่ง ไม่สอดคล้องกัน ก็เป็นการยากที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องทำให้แนวปฏิบัติที่สอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นวัฒนธรรม

การทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีพลังมาก มันจะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันไปในทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้และมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต (อำพร ไตรภัทร, 2550)

Larry Alton (แปลโดย ณัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์, 2564) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีความสำคัญต่อองค์กรมากมาย เช่น

1) วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรค้นหาคุณค่าของธุรกิจได้ หากไม่มีการระบุตัวตนหรือสิ่งที่เป็นคุณค่าขององค์กรก็เป็นการยากที่พนักงานจะช่วยรักษาคุณค่านั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

2) วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแรง นอกจากจะมีแรงดึงดูดให้คนอยากเข้ามาสัมผัสแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญในการรักษาพนักงานความสามารถสูง (Talent) ไว้กับองค์กรด้วย เพราะยิ่งพนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่าไหร่ ก็ยิ่งทำให้อยากอยู่กับองค์กรในระยะยาวมากขึ้นเท่านั้น

3) วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้าง Brand Identity เพราะการดูแลพนักงานให้รับรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะส่งผลกระทบไปยังการรับรู้ของลูกค้าได้เช่นกัน

4) วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันเป็นกระแสที่ถูกพูดถึงมากขึ้นในวงการการทำธุรกิจ ซึ่งหลายองค์กรมีแรงจูงใจในการหันมาให้ความสนใจเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพราะมีการเชื่อมโยงเข้ากับการเติบโตหรือผลประกอบการขององค์กร จึงทำให้องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรมีความได้เปรียบในตลาดการแข่งขัน ทั้งในด้านผลประกอบการและการจ้างพนักงานที่มีความสามารถ

5) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ลุ่มคนที่มีพร้อมกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เข้าสู่วัยทำงานในช่วงเริ่มต้น ใช้ประกอบการตัดสินใจเข้าทำงานและอยู่กับองค์กร ซึ่งในอนาคตคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรในที่สุด

6) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยผู้ประกอบการในการแข่งขัน เนื่องจากยุคนี้เป็นยุคของการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย และมีการแข่งขันสูง พนักงานอาจต้องเผชิญกับความล้มเหลวในการคิดและทดลองอยู่เป็นระยะ ๆ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวช่วยพนักงานให้มีความกล้าที่จะล้มเหลวและยืดหยัดต่อสู้ได้ครั้งแล้วครั้งเล่า เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างได้ในระยะยาว

Kluckhohn and Kelly (1945 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2555) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างไปจาก

องค์กรอื่นและแบบแผนการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาว หรือหลักที่ยึด (Cohesion) สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูง เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์กรได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์กรที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์กรก็จะซึมซับเอาวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำจนที่สุดก็กลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กรนั้น เป็นต้น

2) การดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วนแต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่ริเริ่มในการแก้ไขปัญหาก่อนคือยังยึดถือวัฒนธรรมแบบยอมตาม พฤติกรรมเช่นนี้ ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้น ก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์กร ทั้งโครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3) วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็น

สถานภาพทางจิตของบุคคลที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป ลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิดของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กรในที่สุด

4) วัฒนธรรมขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร ดังที่กล่าวแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Cohesion) ให้บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน เกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร (Organizational Unity) ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะ ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ศุภสี นัยศิริ (2561) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการควบคุมภายในของสถาบันอุดมศึกษาฯ พบว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กรนั้น มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ

1) วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปมีแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉยนานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรต่อไป

2) รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น กรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคนและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับในอำนาจของผู้นำและไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้ง พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกัน

3) ผลงานการศึกษาพอล เบท และ เอ็มอีพี สลิกแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำ ให้เกิดภาวการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ ก็จะทำให้การจูงใจ

ในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลวัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอาจสนับสนุนหรือขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทได้ เพราะว่าวัฒนธรรมจะสะท้อนอดีต การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สิ่งที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน มิฉะนั้นกลยุทธ์จะล้มเหลว เอ็ดการ์ เอช. ไชน์ นักวิจัยทางการบริหาร (ภคนิจ ศรัทธา, 2549) เห็นว่าบริษัทที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม อาจจะกำหนดกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาที่เหมาะสมบนพื้นฐานของการเงิน ผลิตภัณฑ์หรือการตลาด แต่กลยุทธ์จะไม่ถูกดำเนินการเพราะว่ากลยุทธ์ต้องการ “สมมุติฐาน ค่านิยม และวิธีการ ทำงานใหม่”แตกต่างไปจากวัฒนธรรมองค์กรจากเดิม องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างของพวกเขาได้ แต่จะพบว่าพนักงานหันกลับไปสู่วิธีการดำเนินงานก่อนหน้านี้ของพวกเราได้ ถ้าพวกเขาไม่ยอมเผชิญหน้ากับสมมุติฐานรากฐานทางวัฒนธรรมของพวกเขา (นิชานาถ ยะรินทร์,2560)

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กร ช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน เปรียบเสมือนเอกลักษณ์ขององค์กรและถือเป็นหัวใจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างซับซ้อนมักมีวัฒนธรรมของคนในองค์กรหลายแบบ และ วัฒนธรรมของคนในหน่วยงานย่อยภายในองค์กร อาจขัดแย้งกันเองได้ หากองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กร มีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะที่คล้ายภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำ ส่วนหนึ่งและอยู่ใต้น้ำ จึงแบ่งองค์ประกอบได้เป็น 2 ส่วนคือ

1) ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรได้สร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) หรือการตบแต่งอาคารสถานที่ป้ายสัญลักษณ์คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่าง ๆ การแต่งกาย เป็นต้น

2) ส่วนที่อยู่ลึกลงไปและมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ปัจจุบันองค์การที่ทันสมัย จะนิยมแสดงค่านิยมขององค์กรไว้ภายใต้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรทำให้สามารถรับรู้รับทราบค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ค่านิยมหลักขององค์กรที่มักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรได้แก่

- การไวต่อความต้องการของลูกค้าและพนักงาน
- ให้อิสระต่อการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ
- การเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง
- การเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารให้กว้างขวาง

สอดคล้องกับ สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2555) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรว่ามี 2 ระดับ คือ ระดับแรก เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้หรือที่มองเห็นได้ ระดับที่สองเป็นวัฒนธรรมที่เป็นแกน หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ดูได้จากการแต่งตัว เครื่องประดับ เรื่องราวที่เล่ากัน ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ พิธีการและการวางผังสำนักงาน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นจะอยู่ลึกลงไป ซึ่งเป็นค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร สิ่งเหล่านี้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรง แต่ได้มาจากความหมายของเรื่องราวที่เล่ากัน ภาษา และลักษณะที่ใช้ ค่านิยมและมาตรฐานเหล่านี้เป็นคุณค่าสมาชิกในองค์การร่วมกันยึดถือและต่างก็เข้าใจกันดี

นอกจากนี้ เสนาะ ติเยาว์ (2544) ได้นำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรกเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) หรือวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ (Visible Culture) เช่น การแต่งกาย ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ ระดับที่สองเป็นวัฒนธรรมที่เป็นแกน (Core Culture) หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น (Invisible Culture) เช่น ค่านิยม และมาตรฐานการอยู่ร่วมกัน สุพิณ เกชาคุปต์ (2559) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกันเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ภายในจิตใจ เป็นความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non Material Culture) สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ อุดมการณ์ คือ สิ่งสูงสุดที่เป็นฐานคติของความเชื่อและค่านิยมแต่ทั้ง 3 สิ่งนี้ จะมีความสอดคล้องกัน ตัวอย่างของแก่นวัฒนธรรม ได้แก่ อุดมการณ์ และค่านิยม ความเสมอภาคในองค์กร ความสามัคคีในหมู่คณะ การทุ่มเทเพื่อองค์กร การเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น

2) ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Forms) ได้แก่ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การจัดห้องทางาน การทาตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท การจัดงานประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (Material Culture) ซึ่งเป็นเปลือกภายนอก

วัฒนธรรมองค์การทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมนั้น อยู่ในส่วนลึกของจิตใจมีลักษณะเป็นนามธรรม มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น อุดมการณ์เรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ รูปแบบการแสดงออกหรือการปฏิบัติต่อผู้อื่น ๆ ทุกคนเหมือน ๆ กัน องค์การที่มีค่านิยมเรื่องความสามัคคีของหมู่คณะ รูปธรรมที่แสดงออกที่เห็นได้ คือการปฏิบัติต่อกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือกันและกัน หลีกเหลี่ยงความขัดแย้ง เมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานทาผิดก็ไม่ต่อว่า และแม้เมื่อเห็นว่าทำให้องค์การเสียหายก็ไม่อยากลงโทษ เพราะเกรงว่าจะทำให้แตกความสามัคคีกัน

จากการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปได้ 2 ส่วน ที่มีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible Culture) หรือ ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Forms) เช่น การแต่งกาย ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ และส่วนมองไม่เห็น (Invisible) หรือวัฒนธรรมที่เป็นแกน (Core Culture) ส่วนนี้จะอยู่ลึกลงไป ซึ่งเป็นค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร ไม่อาจสังเกตได้โดยตรง เช่น อุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน

2.1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ทราบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละแห่ง ย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของวัฒนธรรม ได้สร้างแบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ทำให้องค์กรแต่ละแห่งมีแบบแผน พฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานความแตกต่างกัน ปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้นแต่ยังไม่มีสรุปตรงกันว่าควรแบ่งอย่างไรแน่นอน การแบ่งประเภทวัฒนธรรมจึงยังคงมีความแตกต่างกันอยู่ ดังนี้

2.1.4.1) Richard L. Daft นักทฤษฎีชาวอเมริกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์กร แบ่งวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การ ที่สนับสนุนการเพิ่ม

ขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา ส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ พนักงานขององค์กรสามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ดี มีความเป็นอิสระในความคิด การตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานที่เน้นการกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

2) วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จ หรือมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมเป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจงเพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ผู้นำ มุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร เน้นให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุน และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด โดยวัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จจะมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม หรือวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกเป็นหลัก ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งบุคลากรและลูกค้า พยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างทางสถานภาพ เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันธ์กับองค์กร ดังนั้น องค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม

จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูง มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในองค์กรนั้น

4) วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ หรือวัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้น-คงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายใน ความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงในการทำงาน ความมีระเบียบแบบแผน ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เท่านั้น เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เช่น หน่วยงานของรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบหรือวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคง

2.1.4.2) Robert E. Quinn และ Kim S. Cameron งานวิจัยของ Robert E. Quinn และ Kim S. Cameron ศาสตราจารย์จาก University of Michigan Ross School of Business ได้พัฒนากรอบของวัฒนธรรมองค์การโดยสร้างขึ้นบนแนวความคิดของ Competing Values Framework (สุรเชษฐ์ สิทธิเสงี่ยม, 2553) ที่พัฒนาจากการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร โดยกรอบแนวความคิด Competing Value Framework ประกอบขึ้นจากค่านิยมองค์กรสองด้าน ได้แก่

ค่านิยมที่หนึ่ง คือ ค่านิยมด้านกลยุทธ์ขององค์กรว่า มีการมุ่งเน้นภายในและการบูรณาการ (Internal Focus and Integration หรือ Internal) หรือมุ่งเน้นภายนอกและสร้างความแตกต่าง (External Focus and Differentiation หรือ External) โดยการมุ่งเน้นภายในและการบูรณาการจะเป็นการทำความเข้าใจตนเองวาองค์กรของตนมีศักยภาพด้านใด หรือให้ความสนใจในสิ่งที่ตนเองทำ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในทางตรงกันข้ามการมุ่งเน้นภายนอกจะเป็นการทำความเข้าใจบุคคลภายนอก

ค่านิยมที่สอง คือ ด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรว่าองค์กรมีการบริหารแบบเน้นความยืดหยุ่น มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากผู้อื่น (Flexibility and Individuality หรือ Flexibility) หรือเน้นความมั่นคง มีการควบคุม (Stability and Control หรือ Control) โดยการบริหารงานที่เน้นความยืดหยุ่นนั้นจะเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆอย่างรวดเร็ว และในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีการบริหารงานที่เน้นความมั่นคงนั้นจะคงไว้ด้วยระเบียบแบบแผนที่องค์กรเป็นคนกำหนด

จากค่านิยมขององค์กรทั้งสองด้านดังกล่าว ทำให้เกิดวัฒนธรรมซึ่งอ้างอิงเป็นวัฒนธรรมเด่น 4 ชนิด ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture), วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture), วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) ซึ่งจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ นักวิชาการหรือผู้วิจัยแต่ละท่านอาจใช้คำเรียกแตกต่างกันในเชิงหัวข้อ แต่โดยพื้นฐานเนื้อหาแล้ว รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การทั้งสี่แบบมีรายละเอียดดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) หรือวัฒนธรรมครอบครัว เป็นการมองว่าทุกคนมีคุณค่า องค์กรจะทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว มีมีความเป็นลำดับขั้นน้อย เพราะให้ความสำคัญกับการสื่อสารพูดคุยมากที่สุด พนักงานทุกระดับรวมถึงผู้บริหารมีความใกล้ชิดกัน โดยวัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นการปฏิบัติและมีความยืดหยุ่นสูง

จุดที่ให้ความสำคัญ: การให้คำปรึกษาและการทำงานเป็นทีม

ข้อดี: พนักงานมีความผูกพันและยึดมั่นกับองค์กรสูง และจะมีความสุขกับการทำงาน ทั้งยังปรับตัวพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีเพราะมีความยืดหยุ่นสูง สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากเบื้องบน

ข้อควรระวัง: วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะรักษาไว้ได้ยากเมื่อบริษัทเติบโตขึ้น เนื่องจากโครงสร้างที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสั่งการอาจทำให้การดำเนินงานขาดแผนการดำเนินงานที่แน่ชัด

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) หรือวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบนี้เป็นรากฐานของการมีนวัตกรรมที่แข็งแกร่งและความยืดหยุ่น บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะเป็นบริษัทที่ก้าวนำผู้อื่น หรือเป็นผู้นำแห่งวงการนั้น ๆ มีแนวคิดสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าลอง และแนวคิดของพนักงานสามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร สร้างลู่ทางการเติบโตและความสำเร็จให้กับบริษัทได้ แต่บริษัทต้องพร้อมเสี่ยงรับความล้มเหลวหรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ด้วย

จุดที่ให้ความสำคัญ: ความกล้าเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ

ข้อดี: พนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างสรรค์อะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ บริษัทมักจะมีชื่อเสียงและทำกำไรได้สูง

ข้อควรระวัง: บริษัทต้องรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการลองทำอะไรใหม่ ๆ โดยไม่มีสิ่งใดรับรองว่าจะประสบความสำเร็จ ส่วนพนักงานก็ต้องรับแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันด้วยเช่นกัน

3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมแบบการตลาดให้ความสำคัญกับตัวเลข เน้นการทำกำไร โครงสร้างขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยพนักงานหลายระดับส่งผลทำให้ขั้นตอนการทำงานมีชั้นลำดับและกระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานในระดับต่าง ๆ วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นเรื่องเป้าหมายและผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กรในภาพใหญ่มากกว่าความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

จุดที่ให้ความสำคัญ: การแข่งขัน การเติบโต การทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ

ข้อดี: สามารถทำกำไรและประสบความสำเร็จได้ และการมีเป้าหมายและการวัดผลที่ชัดเจนช่วยกำหนดทิศทางการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

ข้อควรระวัง: การมุ่งไปที่กำไรเป็นหลัก อาจทำให้พนักงานขาดแรงบันดาลใจหรือขาดความกระตือรือร้นในการสร้างผลงานอย่างอิสระ

4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) หรือ วัฒนธรรมแบบลำดับขั้น บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นจะยึดมั่นในโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม เป็นบริษัทที่มีการวางตำแหน่งภายในที่มีการแบ่งแยกพนักงานและหัวหน้าออกจากกันชัดเจน นอกจากโครงสร้างที่เข้มงวดแล้ว ยังมีการกำหนดวิธีการทำสิ่งต่างๆ ไว้อย่างละเอียดเพื่อให้เกิดเสถียรภาพและลดความเสี่ยงให้มากที่สุด

จุดที่ให้ความสำคัญ: โครงสร้างและความมั่นคง

ข้อดี: มีทิศทางและกระบวนการชัดเจนเพื่อทำตามเป้าหมายให้สำเร็จ

ข้อควรระวัง: ไม่มีโอกาสสำหรับความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บริษัทเหล่านี้ปรับตัวช้า และยังเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับบริษัทมากกว่าความคิดเห็นของพนักงาน

2.1.4.3) Don Hellriegel and John W. Slocum (2011, อ้างถึงใน อธิษฐญา อิสระศักดิ์, 2565) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจากบริษัท ชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจาก Cameron and Quinn เล็กน้อย โดยเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กร มี 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างองค์กรตามลำดับขั้น

2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง

3) วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมีลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนให้เกิดขึ้น

4) วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรจากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาดและสถานะทางการเงินขององค์กรเป็นสำคัญ

2.1.4.4) Denison (1990 อ้างถึงใน กัญญารัตน์ ฟองจันทร์, 2565) ได้จำแนกคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภทไว้ ดังนี้

1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม คือ องค์กรสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กรให้กับบุคลากร โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจและส่งเสริมการบริหารจัดการด้วยตนเองให้กับบุคลากรและการทำงานเป็นทีม

2) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ คือ องค์กรกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวและทำข้อตกลงกับบุคลากรให้เกิดการยอมรับ การรับรู้ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างถูกต้องตรงกัน

3) วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ คือ องค์กรกำหนดวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาเพื่อให้บุคลากรยึดถือไว้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับบรรลุค่าเป้าหมายร่วมกัน

4) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว คือ องค์กรส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสนับสนุนและให้รางวัลกับผลงานนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่นำกระบวนการใหม่ๆ มาใช้

2.1.4.5) Schein (1992, อ้างถึงใน ตติยา ผาสุก, 2559) ได้แยกวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1) วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power culture) คือ แบบแผนที่คนในองค์กรเรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และบุคคลในองค์การจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2) วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role culture) คือ มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างข้อตกลงในการอยู่ร่วมกัน สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมนี้ คือ การออกคำสั่ง ความมีเหตุมีผล การแต่งตั้งตัวแทน การแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3) วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture) คือ แบบแผนความคิดพื้นฐานที่ท้าให้คนในองค์การมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ ที่จะผลักดันให้บุคคลทำในสิ่งที่ต้องการทำได้ และมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สูงขึ้น

4) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support culture) คือ แบบแผนของความคิดพื้นฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้มีการตอบแทนกัน มีความไว้วางใจกัน และมีความสนใจในเรื่องสวัสดิภาพของผู้อื่น สมาชิกจะใช้การลงมติ หรือความชื่นชอบส่วนตัวในการตัดสินเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

2.1.4.6 Harrison (1993) ได้นิยามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 รูปแบบ

1) วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (power orientation culture) เป็นองค์กรที่ผู้นำมีบทบาทเด่นและผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อฟัง ผู้นำถือเป็นศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียวสามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร โดยภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจกันและกัน มีการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (role orientation Culture) เป็นองค์กรที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้ มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการจะเน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้า เน้นให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่าๆ กับความสามารถของบุคคล

3) วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (task orientation culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินโครงการ กลไก และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยมีความร่วมมือ การประสานงานกัน การเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4) วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (people orientation culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีความผูกพันมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์กร มีการมอบหมายอำนาจโดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการ/ผู้เชี่ยวชาญในข้างต้น สรุปข้อสังเกตุเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร	Richard L. Daft	Robert E. Quinn & Cameron & Kim S. Cameron	Don Hellriegel & John W. Slocum	Denison	Edgar Schein	Harrison
มุ่งเน้นการปรับตัว / เปลี่ยนแปลง (มีความยืดหยุ่น ริเริ่ม กล้าเสี่ยง อิสระ)	✓	✓		✓		
มุ่งเน้นความสำเร็จ (มุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย)	✓	✓	✓		✓	✓
มุ่งเน้นความสัมพันธ์ / การมีส่วนร่วม (ส่งเสริมความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม)	✓	✓	✓	✓	✓	
มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (มีระเบียบ โครงสร้าง และเน้นความมั่นคง)	✓	✓	✓		✓	✓
มุ่งเน้นผู้ประกอบการ (เน้นการวิจัยและพัฒนาสู่นวัตกรรมใหม่ๆ)			✓			
มุ่งเน้นพันธกิจ (การรับรู้ เข้าใจ ในเป้าหมายร่วมกัน)				✓		
มุ่งเน้นความเป็นเอกภาพ (กำหนดวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจน)				✓		
มุ่งเน้นอำนาจ ผู้นำมีบทบาทเด่น (ผู้นำถือเป็นศูนย์กลางอำนาจเพียงที่เดียว)					✓	✓
มุ่งเน้นตัวบุคคล (ความผูกพันมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ)						✓

จากการศึกษาและสรุปผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำมาศึกษาต่อ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง 2) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม และ 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

2.1.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์การนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและเรียบเรียงไว้หลายด้าน John Coleman (2013) ได้เรียบเรียงข้อมูลโดยอ้างจากข้อมูลของ James L. Heskett เขียนเป็นบทความเรื่อง Six Components of a Great Corporate Culture โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ Harvard Business Review กล่าวถึงปัจจัยสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งผู้บริหารของหน่วยงานต้องเป็นผู้กำหนด ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ท้าท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ (วิมล นาวารัตน์, 2555) วัฒนธรรมที่ดีเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ซึ่งจะเป็นสิ่งที่สร้างตัวตนและจุดประสงค์ในการสร้างองค์กรให้คนอื่นรับรู้ โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะตั้งวิสัยทัศน์สั้น ๆ เพื่อง่ายต่อความเข้าใจ

2) ค่านิยม (Values)

ค่านิยมขององค์กรเป็นชุดความเชื่อหลักที่องค์กรนั้น ๆ ยึดถือ ค่านิยมเหล่านั้นอาจเกี่ยวข้องกับหลักการที่กำกับดูแลธุรกิจ ปรัชญาของธุรกิจนั้นๆ หรือความคาดหวังว่าพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรดังกล่าวจะปฏิบัติตาม ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่อยู่เหนือสิ่งอื่น ๆ อีกทีหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ทำหน้าที่เป็นแนวทางที่บริษัทนั้น ๆ ควรนำไปใช้กับการดำเนินการทั้งหมดและการมีปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ดังที่มีคนให้คำอธิบายไว้ว่า “ค่านิยมขององค์กรทำหน้าที่เป็นแนวทางที่บอกว่าสิ่งใดทำแล้วดีและมีความสำคัญต่อองค์กรนั้น ๆ” (Workplace, ม.ป.ป.) ค่านิยมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน ยิ่งหากทุกคนมีค่านิยมเดียวกัน ก็จะทำให้พนักงานเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น ค่านิยมจึงช่วยกำหนดบุคลิกขององค์กร ช่วยให้องค์กรนั้นโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น ๆ สามารถประกาศจุดยืนของบริษัทและสิ่งที่

บริษัทเชื่อมั่น ทั้งยังช่วยให้ผู้คนมีจุดโฟกัส ตลอดจนความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายและการมีส่วนร่วมที่มากขึ้น

3) การปฏิบัติ (Practices)

วัฒนธรรมจะไม่เกิด ถ้าไม่มีการลงมือปฏิบัติจริง และมันจะเป็นวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อทุกคนปฏิบัติร่วมกันและต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องธรรมเนียมปกตินั่นเอง องค์กรมีแนวปฏิบัติที่ดี ย่อมมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง” (บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2548)

4) ผู้คน (People)

ไม่มีบริษัทใดสามารถสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกันได้โดยปราศจากผู้คนที่มีค่านิยมหลักร่วมกันหรือมีความเต็มใจและความสามารถในการยอมรับค่านิยมเหล่านั้น หนึ่งในเหตุผลที่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกมีนโยบายการสรรหาที่เข้มงวดที่สุดองค์กรไม่ใช่สถานที่ แต่คือผู้คน ซึ่งคนในที่นี้นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานทุกคน เพราะคนคือปัจจัยสำคัญที่จะสร้างสนับสนุน หรือไม่ก็ทำลายวัฒนธรรม “ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่งคง” (“การพัฒนาองค์กร”, 2565)

5) การเล่าเรื่อง (Narrative)

Marshall Ganz ครั้งหนึ่งเคยเป็นส่วนสำคัญของขบวนการ United Farm Workers ของ Caesar Chavez และช่วยจัดโครงสร้างแพลตฟอร์มสำหรับการหาเสียงชิงตำแหน่งประธานาธิบดีในปี 2551 ของ Barack Obama ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หนึ่งในประเด็นหลักด้านการวิจัยและการสอนของ Ganz คือพลังของการเล่าเรื่อง หน้าที่สำคัญของการเล่าเรื่องหรือการสื่อสาร ก็คือเป็นปัจจัยในการสืบสานวัฒนธรรมให้คงอยู่รุ่นต่อรุ่น เราจึงเห็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรใหญ่ ๆ ยังคงยึดถือปฏิบัติกันต่อมาแม้ว่าจะผ่านมานานหลายสิบปีแล้วก็ตาม

6) สถานที่ (Place)

ถึงแม้องค์กรจะไม่ใช่สถานที่ แต่สถานที่เป็นอีกปัจจัยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน เพราะสถานที่ทำงานเป็นแหล่งที่ผู้คนจะมาเจอกัน การออกแบบหรือการตกแต่งที่ทำงาน

จึงมีผลต่อพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมในที่ทำงาน และประสบการณ์ของพนักงานอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีนั้นจะส่งผลต่อทุกสิ่งตั้งแต่ระดับความเครียด สุขภาพจิต ไปจนถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรต่างๆนั้น ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ (Vision) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ค่านิยม (Values) ค่านิยมขององค์กรทำหน้าที่เป็นแนวทางที่บอกว่าสิ่งใดทำแล้วดีและมีความสำคัญต่อองค์กรนั้นๆ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน 3) การปฏิบัติ (Practices) วัฒนธรรมจะไม่เกิด ถ้าไม่มีการลงมือปฏิบัติจริง และจะเป็นวัฒนธรรมได้ก็ต่อเมื่อทุกคนปฏิบัติร่วมกันและต่อเนื่องกันเป็นระยะ 4) ผู้คน (People) ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร 5) การเล่าเรื่อง (Narrative) การเล่าเรื่องหรือการสื่อสารเป็นปัจจัยในการสืบสานวัฒนธรรมให้คงอยู่ และ 6) สถานที่ (Place) สถานที่ทำงานเป็นแหล่งที่ผู้คนมาเจอกัน หากสภาพแวดล้อมการทำงานดีย่อมจะส่งผลทางบวกแก่องค์กรนั้นๆ

2.1.6 กระบวนการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างหรือปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ภายในวันเดียว ต้องใช้เวลาและองค์ประกอบต่างๆที่จะทำให้เกิดการสั่งสมวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนในการพัฒนาให้เกิดขึ้น นักวิจัยหลายท่านได้เสนอกระบวนการหรือขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น

ประจวบ อินอ๊อด (2540) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) ขั้นการสร้างอุดมการณ์ (Ideology) อุดมการณ์ หมายถึง อุดมคติอันสูงส่งที่จูงใจมนุษย์ (องค์กร) ให้พยายามบรรลุถึงอุดมคติ หมายถึง จินตนาการที่ถือว่าเป็นมาตรฐานแห่งความดีความงามและความจริงใจที่มนุษย์ในองค์การถือเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตของตน การสร้างอุดมการณ์จึงเป็นภารกิจเบื้องต้นของผู้บริหารและคนในองค์กรที่จะต้องช่วยกันกำหนดสื่อสารและเข้าใจในทิศทางเดียวกันโดยสอดคล้องและเกิดประโยชน์ในภารกิจขององค์กรด้วย โดยทั่วไปการสร้างอุดมการณ์มีหลักใหญ่ 3 ประการ คือ 1.1) ความเป็นเอกภาพขององค์การ (Unity) หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การทุกระดับ 1.2) ความมีประสิทธิภาพขององค์การ (Efficiency) และ 1.3) ความมีจิตใจรักที่จะให้บริการ (Servicemind)

2) ขั้นสร้างพฤติกรรมองค์กร องค์กรจะไม่มีทางสร้างวัฒนธรรมได้ หากไม่มีกิจกรรมที่จะปฏิบัติตามอุดมการณ์นั้นๆโดยเป็นการกำหนดโครงการกิจกรรมร่วมกันเป็นพันธกรณี (Commitment) ในแต่ละประเด็น เช่น การแข่งกีฬาภายใน โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน ช่วยในการสร้าง

ความเป็นเอกภาพ (Unity), โครงการสัมมนาผู้บริหารสมัยใหม่ โครงการฝึกอบรมหัวหน้างานช่วยในการสร้างความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือ โครงการขวัญใจองค์กร ช่วยในด้านความมีจิตใจให้บริการ เป็นต้น

3) การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ เช่น

- การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนให้เป็นแบบอย่าง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้

- การสรรหาและการคัดเลือก คนที่เราจะรับเข้ามาจะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก เพื่อคัดคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

- กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม กระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ

- การออกแบบโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดลักษณะของวามสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆและบุคคลต่างๆ ในองค์กร เป็นการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

- ระบบต่างๆขององค์กร ระบบต่างๆขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญการทำงานขององค์กรนั้นๆจะมีงานที่เกิดขึ้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำๆเหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ

- แนวทางในการจัดสรรรางวัล เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้คงอยู่และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง

- การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้

วิทยาธร ท่อแก้ว (ม.ป.ป.) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1) สร้างการรับรู้ถึงความสำเร็จของพนักงาน การตระหนักรู้ถึงการมีอยู่พนักงานนับเป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ยิ่งถ้าหากรับรู้ถึงความสำเร็จในการทำงานของพนักงานนั้น ๆ ก็จะยิ่งส่งผลดีในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะมีการชื่นชมพนักงานบ้าง เพราะมีผู้เชี่ยวชาญบอกว่า การชื่นชมพนักงานเป็นตัวชี้วัดต่อความผูกพัน การรักษา และการพัฒนาตัวเองของพนักงานอย่างมีนัยยสำคัญ

2) รับฟังเสียงคนในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากเราทำพลาดในข้อนี้ก็จะทำให้พนักงานสูญเสียกำลังใจในการทำงานได้โดยเราสามารถรับฟังในรูปแบบแบบสอบถาม หรือการเข้าพูดคุยส่วนตัวเพื่อสังเกตอวัจนภาษาต่าง ๆ และหากเป็นการทำงานทางไกล ก็อาจเปิดกล้องเพื่อให้การท่าทางของพวกเขาได้ด้วย

3) ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดี ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมอยู่ในมือของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม เพราะเราปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการเป็นตัวอย่างให้กับลูกทีม ถ้าผู้นำไม่เชื่อในวัฒนธรรมองค์กร ก็คงไม่มีใครเชื่อมั่นเช่นกัน

4) ดำเนินการตามค่านิยมขององค์กร อย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดภารกิจ แต่ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติ ค่านิยมจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม ซึ่งถ้าหากทุกคนสามารถดำเนินการตามค่านิยมได้อย่างจริงก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนทำได้จริง หาใช่คำพูดสวยหรูที่ไม่สามารถทำได้

5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่างทีม เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานระหว่างทีมหรือระหว่างแผนก เพื่อสร้างความรู้จักกันให้มากขึ้น สายสัมพันธ์นี้จะส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้อย่างสะดวกใจขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพเช่นกัน

6) เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจ มีผลการศึกษาในองค์กรที่พนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะจะมีผลประกอบการที่มากขึ้น จึงเป็นเหตุผลให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการลงทุนในโครงการพัฒนาพนักงาน

7) ให้ทุกคนในองค์กรแสดงออกวัฒนธรรมจนเป็นนิสัย การปฐมนิเทศวันเดียวแล้วปล่อยให้พนักงานลุยงานทันที แต่ทางที่ดีเราควรสร้างความตระหนักรู้ถึงวัฒนธรรมที่อยากสร้างให้พนักงานรับรู้บ้าง เนื่องจากจะทำให้พวกเขารักษาวัฒนธรรมนั้น ๆ ให้สดใหม่และทำตามอยู่เสมอ

8) ปรับวัฒนธรรมแต่งให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคน เพราะความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน การยืดหยุ่นจึงเป็นทางออกที่ดีกว่าการบังคับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องสำรวจความต้องการของพนักงานอยู่เสมอว่าพวกเขาต้องการหรือไม่ต้องการวัฒนธรรมแบบไหน นับเป็นความเอาใจใส่ที่จะจูงใจให้เขาปฏิบัติตามวัฒนธรรมนั่นเอง

ด้านสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2555) ได้เผยแพร่กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture) โดยกล่าวไว้ในเอกสารการจัดการความรู้เรื่อง “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ” ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์(Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์การสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือ ค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใด ถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การผลิตที่ต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กร ว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นพนักงาน

ในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสม

อำพร ไตรภัทร (2550) ได้บรรยายถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ การทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบันว่า มันช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงไร และวิเคราะห์ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงส่วนใดบ้างอย่างชัดเจนถึงรายสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดในองค์กร องค์กรใหญ่จะมีหน่วยงานเล็ก ๆ มากมาย หน่วยงานเหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กัน การพึ่งพากันของคนภายในองค์กรทำให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนเพียงบางสิ่งโดยไม่เปลี่ยนสิ่งอื่นด้วยเกิดขึ้นได้ยาก ผู้บริหารอาจเริ่มต้นโดยการสร้างบรรยากาศให้คนในองค์กรได้รับรู้ถึงสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่คุกคามการดำเนินพันธกิจขององค์กร และความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้คนในองค์กรได้รู้ ให้ข้อมูลที่ทำให้คนในองค์กรเชื่อ ตั้งคณะทำงานสำหรับทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเพื่อสื่อสารข้อมูลให้คนในองค์กรทราบในขณะเดียวกันก็แจกแจงวิสัยทัศน์ว่าอะไรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพราะเหตุใด ให้ข้อมูลจากทุกส่วนทั้งจากบุคคลภายนอกองค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้บริหาร ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งหมด และประเด็นที่จะต้องดำเนินการ ต้องสื่อสาร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ด้วยคำพูดเข้าใจง่าย และสื่อสารบ่อย ๆ ให้ทราบว่าวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นคืออะไร และสิ่งเหล่านั้นจะต้องสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมการทำงานประจำในทุก ๆ วันของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ว่าสำคัญต่อการอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร และการเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร รวมทั้งการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่จูงใจให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมนั้น อย่างเช่น การพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน การยกย่อง การให้คำชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติตามแบบแผนพฤติกรรมที่ต้องการ และอาจพิจารณาถึงการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตาม เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ควรจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดกระบวนหลักกระบวนการสนับสนุน มีการจัดทำเกณฑ์การประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการติดตามและประเมินผลการใช้กลยุทธ์ซึ่งอาจใช้การสำรวจ สัมภาษณ์ สนทนากลุ่ม การทำ SWOT analysis วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น การไม่สามารถการไม่สามารถทำให้พนักงานเข้าใจและยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ การไม่สนใจ เฉยเมย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การประเมินควรจะต้องบอกวิธีการแก้ไขปรับปรุงและวิธีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเมื่อผลไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์ขององค์กรการจัดทำกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ควรจะต้องสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็น แผนการรับพนักงานใหม่ การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร การพิจารณาผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นเงินเดือน โบนัส รวมทั้งสิ่งจูงใจอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปในทิศทางที่ต้องการได้ โดยการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ ทักษะ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การกำหนดให้พนักงานต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงานของตนเองและกลุ่ม การกำหนดให้พนักงานตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเอง และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมาย ฯลฯ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขึ้นกับว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมฝังรากลึกและแพร่กระจายไปมากน้อยเพียงไร สำหรับวัฒนธรรมที่ยังไม่ฝังรากลึกควรเน้นที่การปรับเปลี่ยนหรือส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกจากนี้ยังควรใช้วิธี participation Change โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม วัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์กรจะเกิดได้ เมื่อมีพนักงานที่พร้อมที่จะท้าทาย ความคิดของกลุ่ม และมีวิธีการที่จะนำความคิดใหม่ ๆ นั้น ไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ การทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่สำคัญคือ การสร้างทีมทำงาน ชักชวนกลุ่มบุคคลที่สำคัญๆและบุคลากรแต่ละคนให้เห็นด้วยกับแนวทางใหม่ สร้างมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม ที่ยึดค่านิยมเป็นหลัก และหากผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมคนเหล่านั้น ให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้ว่าจะพบกับอุปสรรค ในที่สุดคนจำนวนมาก ก็จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ แม้เมื่อเริ่มต้นอาจใช้คนไปมากก็ตาม

จากการศึกษาข้างต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต โดยต้องวิเคราะห์ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงส่วนใดบ้างอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการนี้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ทรัพยาการบุคคล นโยบายต่าง ๆ มีการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการที่จูงใจให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมนั้น สร้างทัศนคติและแนวทางการดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนการสื่อสารของผู้บริหารและคนในองค์กรที่ตรงไปตรงมา ชัดเจนและเข้าใจง่าย เป็นต้น

2.2 แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความหมาย

นิยามของการเปลี่ยนแปลงมีหลายนิยาม บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บางคนนิยามคำว่าเปลี่ยนแปลงว่าสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ซึ่งแตกต่างกับสิ่งผ่านมา

ความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น Armenakis, Harris and Mossholder (1993, อ้างถึงใน อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาในการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อต้านและพฤติกรรมสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกว่า การรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ โมเดลของ Lewin (1951, อ้างถึงใน Cummings and Worley, 2008) ในขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (unfreezing) ที่อธิบายถึงความเชื่อและทัศนคติของพนักงานในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร ว่ามีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดหรือไม่ เช่นเดียวกับ Backer (1995) ได้กล่าวไว้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อของพนักงานและความตั้งใจในการให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งรายบุคคลและองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินการ ความพร้อมเป็นสถานะทางจิตใจ และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทั้งในด้านการต่อต้านและสนับสนุน ความพร้อมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถระบุองค์ประกอบแน่นอนได้ ทั้งในส่วนบุคคลและระบบ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ได้ตลอดทั้งภายในและภายนอก หรือ ลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

Holt (2009, อ้างถึงใน กาญจนา เจริญรุ่ง, ม.ป.ป.) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นไปตามกระบวนการ ขั้นตอนจากสภาพในปัจจุบัน ขั้นตอนแรก คือ ความพร้อม หมายถึงช่วงเวลาที่พนักงานในองค์การมีความพร้อมในการยอมรับข้อเสนอทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นตอนที่สอง คือ การนำมาใช้เมื่อพนักงานในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากอคติ ขั้นตอนสุดท้าย คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและองค์กรสามารถคงอยู่ได้อย่างถาวร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่าบริบทของการเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรสำคัญจำนวนมากที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ ภาวะผู้นำ และในส่วนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยอันดับแรก ที่จะวัดผลว่าองค์กรมีความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างแนวคิด การยอมรับและการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง และยอมรับกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสร้างความคาดหวังในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการคาดหวังจะเป็นตัวสร้างการรับรู้ในเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยตามปกติบุคคลมักจะกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดได้ในทุกองค์กร การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการเปลี่ยนแปลง (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559)

จากการศึกษานิยามรวมไปถึงคำอธิบายต่างๆของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความยืดหยุ่นในการปรับตัว การวางแผนเพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลง ความสามารถในตั้งรับการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงศักยภาพ ความเชื่อ ทัศนคติ สำหรับองค์กร ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอาจหมายถึงการที่สมาชิกองค์กรพร้อมยอมรับและปรับตัวเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งองค์ประกอบด้านต่างๆขององค์กรที่มีส่วนช่วนในการเปลี่ยนแปลงมีความพร้อมในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือภายนอก โดยอาจจะเกิดจากองค์ประกอบภายในองค์กร เช่น โครงสร้าง นโยบาย ผู้บริหาร หรือเกิดจากบริบทภายนอกองค์กรที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เศรษฐกิจโลก โรคระบาด การเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม ตลอดจนเหตุที่ไม่สามารถคาดเดาได้

2.2.2 ความสำคัญ

ปัจจุบันมีวิวัฒนาการรวมทั้งเทคโนโลยีมากมายเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างพลิกผัน วัฒนธรรมแบบเดิมอาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิธีการ ความเชื่อใหม่ๆอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สังคม และคุณลักษณะทางประชากรนั้นเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

การเปลี่ยนแปลงมักถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมชาติที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรืออาจเกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่เป็นผลของการกระทำของบุคคลที่ตกอยู่ในภาวะความผันผวนของสถาบันการเงินโลก วิกฤต

ทางการเมือง สภาพสังคมที่วุ่นวาย ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จะเรียกว่า การพัฒนา ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เลวลงกว่าเดิม จะเรียกว่า ไม่มีการพัฒนา ดังนั้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจในสาเหตุ และผลของการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการมีความรู้สึกที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (sensitivity of change) จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล องค์กรจึงต้องมีการออกแบบโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น มีกลไกในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกระบวนการผลิต การใช้ทรัพยากรในการผลิตและปฏิบัติงาน การหยั่งรู้ถึงแนวโน้มสภาพตลาดในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งในปัจจุบันและอนาคตถือว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งการสร้างความเข้มแข็งและการสร้างเสถียรภาพต่อองค์กร (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2552)

ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องดำเนินการในภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความพร้อมขององค์กรในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพร้อมเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะไม่มีองค์กรไหนอยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง บางองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ๆภายใน หรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) ซึ่งเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทงาน (Job Role) และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามมา (Robinson, 2006) ดังนั้น องค์กรควรพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน รวมทั้งมีแผนรองรับกับสภาวการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน

พีรศุษม์ วัฒนพงศ์พิพัทักษ์ (2558) กล่าวว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง หรือเรียกว่าองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีความสามารถ มีแผนรองรับกับสภาวการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านในทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่เพียงพอ แต่องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว สอดคล้องกับ Linda Holbeche (2004, อ้างถึงใน พิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย, 2564) กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้น

เกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กร ธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัว เฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการการรเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้านั้นทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งต้องอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงจะทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สนั่น เถาชารี, 2552)

จากความสำคัญในข้างต้น ด้วยสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและทางวิกฤตการณ์ต่างๆ องค์กรจึงต้องมีเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงย่อมประสบความสำเร็จก่อนองค์กรที่ไม่มีการเตรียมพร้อม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ และมีกระบวนการที่ต้องวางแผนดำเนินการ องค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ ปรับปรุง รวมถึงวางแผนแนวทางต่างๆ เพื่อตั้งรับสิ่งที่ได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะไม่มีองค์กรใดอยู่รอดได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.2.3.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการศึกษาในข้างต้น ทำให้ทราบแล้วว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Change) เป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ และทุก ๆ องค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาวการณ์โลกและบริบทอื่นๆ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงย่อมมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยการเปลี่ยนแปลงหลักๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรนั้น มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ 2 แบบใหญ่ ๆได้แก่

1) การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (internal change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเปลี่ยน

ตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้า การขยายตัวของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนนโยบาย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงจากภายในนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สามารถควบคุมได้ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะอยู่ที่แนวทางการบริหารงานของแต่ละองค์กร

2) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ตัวอย่างเช่น การแปรผันทางค่าเงิน การปรับราคาน้ำมัน การเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง กฎหมาย นโยบายของรัฐ ภาวะตลาดในประเทศ และต่างประเทศ ราคาน้ำมัน การแปรผันของค่าเงิน ซึ่งปัจจัยพวกนี้ยากที่จะควบคุมได้ (นุช สัทธาฉัตรมงคล, 2559)

สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2558, อ้างถึงใน กานต์ดนัย ชลสุวัฒน์, 2562) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยีและคู่แข่งขัน และ 2) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์กรความล้าสมัยของหน้าที่ที่สามารถทดแทนบุคลากรด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางตำแหน่งงานในองค์กร เช่นเดียวกับ Mr.Alvin Toffler ผู้เขียนหนังสือชื่อว่า “คลื่นลูกที่ 3 The Third Wave” มีมุมมองในการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ให้เห็นอดีตและให้เห็นแนวโน้มในอนาคต เพื่อการวางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเห็นและพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำเป็นที่จะต้องศึกษา โดยแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็นการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก (External Change Factor) คือ การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีหลากหลายรูปแบบที่สามารถรับรู้ได้ สามารถพยากรณ์ได้ การเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ (Natural Transformation)
- การเปลี่ยนแปลงตามเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม (Economical Industry Age)
- การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม (Environmental Change)
- การเปลี่ยนแปลงตามสภาวะของการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage)

2) การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายใน (Internal Change Factor) คือ

ขั้นตอนและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเตรียมความพร้อมในการบริหารและจะกล่าวถึงสภาพจิตใจ ความรู้สึกของบุคคลที่มีผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และที่สำคัญ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กรและต่อบุคคลากร ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent), ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และผู้นำแห่งการแปลงรูป (Transformational Leadership)
- การบริหารงานการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Management of Planned Organization Change)
- บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Role of Change Agent)
- แผนปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Plan)

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าว ทำให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะกระทำกันได้โดยง่ายและบ่อยครั้งอาจไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คน แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน อาจต้องใช้ระยะเวลานานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ “ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร” โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นประสบความสำเร็จ (จิระพงค์ เรืองกุน, 2556)

Holt (2009) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นไปตามกระบวนการตามขั้นตอนจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นตอนแรกคือความพร้อม ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาที่พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการยอมรับข้อเสนอทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นตอนที่สอง คือ การนำมาใช้ เมื่อพนักงานในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากอคติ ขั้นตอนสุดท้าย คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและองค์การสามารถคงอยู่ได้อย่างถาวร ซึ่ง Holt et al. (2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยได้การแบ่งมิติที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้าน คือ

1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) คือ การที่พนักงานรับรู้และมีพฤติกรรมที่แสดงออกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ ให้ความ

สนใจในกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงเกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานใหม่ โดยพนักงานให้ความร่วมมือในการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ มีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงานใหม่นั้นได้อย่างดี

2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างานอย่างชัดเจน ผ่านการส่งเสริมให้พนักงานเข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เข้าร่วมกิจกรรมสันทนาการเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและให้ความใส่ใจในประสิทธิภาพการใช้งานของเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต

3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) คือ พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถและทักษะที่จะสามารถก้าวผ่านความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงนำความรู้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาใช้ในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น บริหารงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personal benefit) คือ พนักงานเชื่อว่าตนเองจะได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ประสบความสำเร็จอยู่ในองค์การได้อย่างมั่นคง

2.2.3.2 ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร แบ่งออก เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) (Society for Human Resource Management, 2005 อ้างถึงใน จิระพงค์ เรืองกุน, 2556) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ประเภทนี้ ล้วนมีขึ้นเพื่อทำให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยีคู่แข่ง และความต้องการของลูกค้า นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมาเช่น การเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามมา (John and Sak, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

โครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งทางด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลอย่างสำคัญต่อระดับความสามารถ ศักยภาพ และผลงานขององค์กร โครงสร้างที่ไม่เหมาะสม

อาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรในด้านต่างๆได้อย่างลึกซึ้งเกินกว่าที่คนส่วนใหญ่ตระหนัก นับตั้งแต่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนงาน ลดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการเนื่องจากโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อปริมาณหรือคุณภาพของงาน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและทางค่านิยมขององค์กร ตลอดจนสร้างปัญหาต่างๆ ทางด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ระบบตำแหน่ง ระบบอัตรากำลัง ความคิดความเชื่อและทัศนคติในระดับพื้นฐานต่อเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานและองค์กร ฯลฯ องค์กรที่มีวิสัยทัศน์จึงกำหนดโครงสร้างองค์กรของตนอย่างพิถีพิถันเพื่อใช้ประโยชน์จากจุดเด่นที่องค์กรมีอยู่ อีกทั้งทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเป็นครั้งคราวเพื่อรักษาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลงานขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ดีอยู่เสมอ (Signature Solutions, 2021) การปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร มีความจำเป็นในภาวการณ์ที่บริบทภายในหรือภายนอกขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปจนโครงสร้างแบบเดิมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อีกต่อไป ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพิจารณาถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ว่าจะจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิตจะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น (NovaBizz, 2022) เพื่อให้องค์กรมีการก้าวไปข้างหน้าได้อย่างทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) การลดต้นทุน

การลดต้นทุนเป็นการนำแนวคิดการเพิ่มผลิตภาพ มาใช้เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการโดยใช้ปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2562) การลดต้นทุนถือเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร เพราะต้นทุนที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึง กำไรลดลง แต่ถ้ากิจการสามารถลดต้นทุนลงได้โดยเฉพาะต้นทุนการผลิต นั่นถือเป็นช่องทางหนึ่งของการเพิ่มกำไร โดยจำเป็นต้องพิจารณาและแก้ไขที่ธุรกิจของผู้ประกอบการเองเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นทางรอดอีกหนึ่งทางของธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนอย่างมากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร การลดต้นทุน คือ การทำให้ต้นทุนทุกชนิดที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานลดต่ำลง โดยการปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมที่เคยทำมาก่อนหน้า ซึ่งมีการตั้งเป้าหมาย วิธีการวัดและการเปรียบเทียบที่ชัดเจน เช่น ต้นทุนในการจัดซื้อ จัดจ้าง ต้นทุนค่าแปรรูป เป็นต้น ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้คุณภาพสินค้า คุณภาพความปลอดภัย รวมทั้งคุณภาพสิ่งแวดล้อมลดลง ดังปรัชญาของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Dr. Edward Deming) ชาวอเมริกัน ผู้คิดวงจรพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งเรียกว่าวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันแพร่หลายว่า วงจร P-D-C-A กล่าวว่า “หลักการชนะ

ทั้งคู่ คือ การลดต้นทุนได้พร้อมคุณภาพที่ดีขึ้น หรือการที่เราจะเติบโตพร้อมกัน ไม่ใช่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ เช่น ลดต้นทุนโดยการลดคุณภาพ ลดความปลอดภัยลดคุณภาพเรื่องสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการลดต้นทุน ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพด้านอื่น ๆ เช่น สินค้า/บริการ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น” (ปิยากรณ์ อาสาทรงธรรม, 2552)

3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

กระบวนการหมายถึงขั้นตอนหรือกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุงมาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน และในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบ ปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน (กรมอนามัย, 2562) ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเพื่อให้การทำให้งานสำเร็จ เช่น การแทนที่รูปแบบการทำงานที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอนไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ,การปรับรูปแบบขั้นตอนการดำเนินการที่ซ้ำซ้อนให้มีกระบวนการที่สั้นลง, การเปลี่ยนขั้นตอนการผลิต โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ได้กำหนดให้มีขึ้นทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุนำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม เช่น ภาษา ศิลปะ ศาสนา ระบบครอบครัว อาชีพ การเมือง ทัศนคติ การศึกษา นันทนาการ และส่วนประกอบอื่นๆ ทางวัฒนธรรม (ประสาท หลักศิลา, 2535) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price และ J. Yo-Jud Cheng แนะนำแนวทางการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ 4 แนวทาง (Ruchaneeya Leepila, 2022)

4.1) สื่อสารปณิธานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างชัดเจน

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ ในการขับเคลื่อนเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็ต้องการการสื่อสารต่อคนในองค์กรให้ชัดเจน โดยผู้นำสามารถสื่อสารสิ่งที่ตั้งใจหรือเป้าหมายที่ต้องการจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มองเห็นภาพไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนี้ส่งผลอย่างไรบ้างต่อพวกเขาและต่อตัวองค์กรเอง

4.2) เลือกและพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเป้าหมาย

ที่ได้เน้นย้ำมาตลอดว่าผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยสนับสนุนในทุกระดับและสามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยได้ และสิ่งที่ Edgar Schein เรียกว่า "สนามฝึกหัด" เป็นโมเดลที่ผู้ลงสมัครควรได้รับการประเมินว่าสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และโมเดลเดียวนี้สามารถประเมินทั้งวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลได้

4.3) ใช้การสนทนาภายในองค์กรที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนบรรทัดฐานความเชื่อ และความเข้าใจภายในองค์กรเพื่อนร่วมงาน สามารถพูดคุยกันผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ โดยที่ Framework วัฒนธรรมแบบผสมผสานกัน (บูรณาการ) สามารถนำมาใช้หารือเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมในปัจจุบันและวัฒนธรรมที่ต้องการ ตลอดจนความแตกต่างในการดำเนินงานของผู้นำระดับสูง เมื่อพนักงานเริ่มตระหนักว่าผู้นำของพวกเขากำลังพูดถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจใหม่ เช่น พูดเรื่องนวัตกรรมแทนเรื่องรายรับรายไตรมาส พนักงานจะเริ่มประพฤติตัวแตกต่างไปจากเดิม นั่นก็คือมีการให้และรับฟีดแบ็กเชิงบวกเกิดขึ้นในองค์กรเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมนั่นเอง

4.4) ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผ่านการออกแบบองค์กร

เมื่อโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการของบริษัทสอดคล้องกันและสนับสนุนวัฒนธรรมและกลยุทธ์ที่ตั้งใจจะทำ การกระตุ้นรูปแบบและพฤติกรรมวัฒนธรรมใหม่ ๆ จะง่ายขึ้นมาก ตัวอย่างเช่น สามารถใช้การจัดการประสิทธิภาพการทำงานเพื่อส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติได้ตามคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยการฝึกปฏิบัติพนักงานนี้ สามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมเป้าหมาย เมื่อองค์กรเติบโตและเพิ่มคนใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร และผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนจำนวนระดับของลำดับชั้นในโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่มีอยู่ในวัฒนธรรมที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น Henry Mintzberg นักวิชาการชั้นนำได้แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรและคุณลักษณะการออกแบบอื่น ๆ สามารถมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อผู้คนว่าพวกเขาคิดและประพฤติตนอย่างไรภายในองค์กรเมื่อเวลาผ่านไป

จากการศึกษาหัวข้อข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีอยู่ 2 แบบ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงจากภายใน (internal change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และ 2) การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร ปัจจัยพวกนี้ยากที่จะควบคุมได้ และสำหรับประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถแบ่งออก เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) การลดต้นทุน ทุกชนิดที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานลดต่ำลง 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งในแต่ละประเภทมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่ต้องศึกษาเชิงลึกต่อไป

2.2.5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

John Kotter เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ในหนังสือชื่อ Leading Change (1995) ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยองค์กร 100 แห่ง ที่อยู่ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแผนพัฒนาขององค์กร จุดมุ่งหมายของการนำเสนอแนวคิดเรื่องนี้ คือ เพื่อเพิ่มความสามารถและโอกาสความสำเร็จของบุคคลและคณะบุคคลในการสร้างการเปลี่ยนแปลง Kotter กล่าวว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญ การก้าวข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจส่งผลให้กระบวนการทั้งหมดประสบความล้มเหลวได้

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter แบ่งออกเป็น 3 ระยะ (phrases) รวม 8 ขั้นตอน (steps) ดังนี้ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร, 2564)

ระยะที่หนึ่ง สร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง (Create Climate for Change)

ขั้นที่ 1 : สร้างการยอมรับร่วมกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นรีบด่วน (Create a Sense of Urgency) สุภาษิตที่ว่า อะไรไม่เสีย ก็ไม่ต้องซ่อม (if it ain’t broke, don’t fix it) ดูจะมีอิทธิพลครอบงำความคิดของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร โดยเฉพาะกับองค์กร ซึ่งจัดตั้งมายาวนาน มีบรรยากาศการทำงานแบบอนุรักษ์นิยมที่มองการเปลี่ยนแปลงเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ การจะสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงต้องเริ่มที่การทำให้สมาชิกทั้งหลายตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

Kotter ให้ความเห็นว่า การจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ต้องมีผู้บริหารประมาณ 75% เห็นด้วยและให้การสนับสนุน การสร้างความรู้สึกร่วมซึ่งเน้น “ความจำเป็นขององค์กร” ที่ต้องเปลี่ยนแปลง จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จในขั้นที่หนึ่งนี้

นอกจากจะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังจะต้องจูงใจและกระตุ้นความสนใจของพนักงานซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้เข้ามีส่วนร่วมและ

สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย เช่น การอธิบายให้เข้าใจในประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับเป็นส่วนตัวและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นส่วนรวม

การสร้างการยอมรับในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทำได้ดังนี้

1) ระบุภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น ภัยคุกคามที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี, ภัยคุกคามอันเป็นผลจากความก้าวหน้าของคู่แข่งขันทางธุรกิจ, ภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาด และสร้างสถานการณ์จำลอง (scenario) ให้เห็นผลกระทบที่องค์กรและสมาชิกทั้งหลายในองค์กรจะได้รับจากภัยคุกคามนั้น

2) ตรวจสอบสถานการณ์คับขันต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

3) ให้ผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลาย (stakeholders) เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้บริหาร พนักงาน ได้ทราบและเข้าใจปัญหารวมถึงภัยคุกคามที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดกับองค์กร

4) วิธีที่จะสร้างการยอมรับ ไม่ใช่ด้วยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ทราบ แต่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำข้อเท็จจริงพร้อมสถิติข้อมูลมาหารือกันอย่างตรงไป-ตรงมา สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีประโยชน์ได้เสีย (stakeholders) ทั้งหลาย

5) ขอรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากผู้มีประโยชน์ได้เสีย ลูกค้า และผู้นำในอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นผู้ผลิตหรือให้บริการ

ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทุ่มเททั้งเวลาและกำลัง ทำงานให้หนักเป็นพิเศษในขั้นตอนที่หนึ่ง จึงจะเริ่มในขั้นตอนต่อไป อย่ารีบร้อนหรือเข้าข้างตนเองมากเกินไปจนก้าวสู่ขั้นตอนที่สองทั้ง ๆ ที่ผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลายยังไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 : สร้างทีมงานส่งเสริมความร่วมมือ (Creating the Guiding Coalition)

การสร้างความตระหนักในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับภายในองค์กร บุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องมีตำแหน่งตามสายการบังคับ-บัญชา แต่เป็นผู้ซึ่งได้รับความเชื่อถือ เช่น จากลักษณะหน้าที่การงาน, สถานะทางสังคมในองค์กร ความเชี่ยวชาญ, หรือจากบรรยากาศทางการเมืองที่มีอยู่ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องอาศัยความร่วมมือจากนำทางความคิดเหล่านี้ให้เข้ามาร่วมเป็นผู้นำในทีมประสานความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change coalition) ทีมงานนี้จะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ถ่องแท้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับผู้อื่น

ขั้นตอนสำคัญในการแต่งตั้งทีมงาน

1) ระบุตัวผู้นำที่แท้จริงในองค์กร และขอให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทีมงาน

2) สร้าง (form) ทีมงานซึ่งนอกจากมีผู้นำที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ต้องประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานและหน้าที่การงานระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

3) แต่งตั้งทีมงาน มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้สมาชิกทีมงาน

4) วิเคราะห์ความเสี่ยงและปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

5) วัดผลการปฏิบัติงานอย่างบ่อยครั้งและสม่ำเสมอ

หน้าที่หลักของทีมประสานความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือการสานความรู้สึกที่ได้สร้างไว้ในขั้นตอนที่หนึ่ง ให้เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 3 : ทำวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ (Developing a Vision and Strategy)

เมื่อเริ่มคิดถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด เป็นไปได้ว่าจะมีความคิดต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย ขอให้ประมวลความคิดเหล่านั้นให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วไปสามารถเข้าใจและจดจำได้โดยแปลงวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม เช่น ให้อยู่ในรูปกระบวนการหรือมีแผนภูมิ (diagram) ประกอบ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ทุกคนเข้าใจได้ว่าควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแนวคิดอย่างไรจึงจะสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1) กำหนดคุณค่าหลัก (core value) ซึ่งเป็นแก่นกลางของการเปลี่ยนแปลง

2) เรียบเรียงคุณค่านั้นให้เป็นข้อความหนึ่งถึงสองประโยคที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตและนำคุณค่านั้นมาใช้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์

4) ซักซ้อมความเข้าใจ เหตุผล และความมุ่งหมายของวิสัยทัศน์กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมประสานความร่วมมือเพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปอธิบายเพื่อให้เข้าใจความมุ่งหวังตามวิสัยทัศน์ได้ภายใน ห้านาที

ระยะที่สอง เริ่มการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร (Engage and Enable whole Organization)

ขั้นที่ 4 : ทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่ยอมรับและมีส่วนร่วม (Communicating the Change Vision)

หลังจากที่ได้จัดทำวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายได้แล้ว ขั้นต่อไปคือการสื่อสารออกไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ไม่ควรใช้วิธีเรียกประชุมนัดพิเศษเพื่อการชี้แจงวิสัยทัศน์ แต่ควรใช้วิธี

ย้ำเตือนวิสัยทัศน์ทุกครั้งที่มีโอกาสและควรใช้วิสัยทัศน์เป็นหลักในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาประจำวันเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจคุณค่าหลักที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์นั้น

กิจกรรมที่ผู้บริหารควรจัดเสริมเพื่อให้การสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่

1) พูดถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในวิสัยทัศน์ให้บ่อย ๆ

2) สร้างทีมอาสาสมัครที่ช่วยสร้างแรงสนับสนุนวิสัยทัศน์

3) สื่อสารประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับจากวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ

4) รับทราบความวิตกกังวลของพนักงานและอธิบายให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง

5) นำวิสัยทัศน์ไปใช้กับภารกิจประจำเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ เช่น การให้การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ โดยเชื่อมโยงให้เห็นว่าภารกิจนั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างไร

ขั้นที่ 5 : กำจัดอุปสรรค (Empowering Employees for Broad-Based Action)

ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปให้เป็นที่ยอมรับ สิ่งที่จะเกิดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทั่ว ๆ ไปมักมองว่าการต่อต้านคือตัวอุปสรรค และนำข้อบังคับด้านวินัยมาเป็นเครื่องมือในการกำหราบการต่อต้าน แต่สำหรับ Kotter เห็นว่ามุมมองที่ผู้ต่อต้านมีต่อวิสัยทัศน์ต่างหากที่เป็นอุปสรรคและเป็นที่มาของการต่อต้าน การแก้ไขจึงไม่ใช่ด้วยการใช้การลงโทษทางวินัย แต่ใช้การอธิบายเพื่อปรับมุมมองและความเข้าใจของผู้ต่อต้าน

การปรับมุมมองของผู้ต่อต้าน ตามความเห็นของ Kotter ทำได้ดังนี้

1) พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานเพื่อให้ทราบว่าพวกเขามีปัญหาอุปสรรคอะไรกับการเปลี่ยนแปลงนี้

2) แยกแยะ (identify) ประเด็นปัญหาของการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของพนักงาน

3) จัดทำปัญหาอุปสรรคออกเป็นหมวดหมู่ (categories) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ปัญหาทางกายภาพ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความเคยชินในการปฏิบัติ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4) จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

5) เข้าจัดการแก้ไขปัญหาที่กีดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด โดยพิจารณาทั้งลำดับความสำคัญและผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ

6) เพิ่มพูนความสามารถของพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ให้การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ

7) ทบทวนโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน ระบบปฏิบัติการ และระบบการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างไปในทิศทางและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง ในกรณีที่มีเรื่องใดจำเป็นต้องปรับแต่ง แก้ไข หรือยกเลิก ให้ดำเนินการทันที

8) มอบรางวัลให้กับพนักงานหรือทีมงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 6 : สร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายระยะสั้น (Generating Short-Term Wins)

การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดขึ้นเพียงลัดนิ้วมือ แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีความสำเร็จเป็นทั้งแรงเหนี่ยวนำและแรงผลักดันให้ก้าวต่อไปข้างหน้า ในตอนเริ่มการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะเป้าหมายระยะสั้นมีโอกาสล้มเหลวน้อยกว่า ความสำเร็จในเป้าหมายหนึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็วและมั่นคงขึ้น

การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น มีวิธีการดังนี้

1) แตกเป้าหมายระยะยาวออกเป็นเป้าหมายระยะสั้นหลาย ๆ โครงการ

2) จัดลำดับโครงการของเป้าหมายระยะสั้นให้มีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง โดยให้ความสำเร็จของโครงการหนึ่งเป็นแรงสนับสนุนความสำเร็จของโครงการต่อไป

3) ค่าใช้จ่ายรวมของเป้าหมายระยะสั้นทั้งหมด ควรใกล้เคียงกับที่ประมาณไว้สำหรับเป้าหมายระยะยาว โครงการแรก ๆ ไม่ควรมีค่าใช้จ่ายสูง

4) สื่อสารความสำเร็จที่ทำได้ อย่างต่อเนื่อง พร้อมให้รางวัลเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ

5) กระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะทำเป้าหมายต่อไปให้สำเร็จ

ระยะที่สาม สร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและรักษาไว้ให้ยั่งยืน

(Implement and Sustain Change)

ขั้นที่ 7 : ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (Consolidating Gaines and Producing more Change)

องค์กรหลายแห่งไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในเป้าหมายระยะยาวเพราะประกาศชัยชนะในความสำเร็จเร็วเกินไป หรือมัวแต่ปลาบปลื้มดื่มด่ำกับเป้าหมายที่สำเร็จในระยะสั้น จนอาจจะลืมนึกไปว่าความสำเร็จนั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นให้เดินหน้าสู่เป้าหมายต่อไป

โดยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและมีการกระทำอย่าง-ต่อเนื่อง จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องปลูกฝังสำนึกของการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากลึก

ลงไปในคุณค่า วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายต่อไปจะต้องนำปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรแก้ไขในเป้าหมายก่อน ๆ มาพิจารณาด้วย

วิธีการที่ผู้บริหารจะต่อยอดความสำเร็จของเป้าหมาย ได้แก่

1) วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จหรือล้มเหลวทุกครั้ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (input) ในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป

2) กำหนดเป้าหมายลำดับต่อไปให้มีความท้าทายต่อความสำเร็จเพิ่มขึ้นทีละเล็กละน้อยเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค แต่ต้องไม่เกินความสามารถของทีมงานที่จะทำให้สำเร็จได้

3) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบงานขององค์กรโดนนำการเปลี่ยนแปลงที่ทำสำเร็จในเป้าหมายระยะสั้นนั้นมาใช้ปฏิบัติจริง

4) ติดตามและให้การสนับสนุนทีมงานสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขายังคงทำงานกันอย่างต่อเนื่องและแข็งขัน ไม่พอใจอยู่กับความสำเร็จของเป้าหมายเดิม

5) นำข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่ได้รับจากผู้มีประโยชน์ได้เสียทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทบทวนเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน

ขั้นที่ 8 : ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring new Approaches in the Culture)

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากต้องการให้คงอยู่ได้อย่างยั่งยืน จะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (cultural transformation) ซึ่งมีสายตาของคนส่วนใหญ่เฝ้าจับจ้องมิให้ผู้ใดละเมิดหรือฝ่าฝืน

ผู้บริหารสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรได้ดังนี้

1) ปลูกฝังความเชื่อและความเข้าใจ (ingrain) ร่วมกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความสำคัญต่อองค์กร และควรใช้เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อไป

2) สื่อสารความคิดดังกล่าวให้เป็นที่รับรู้และปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

3) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนใหม่กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4) จัดทำแผนงานที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

5) เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

6) บูรณาการความก้าวหน้าของการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่เข้ากับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาว

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kotter แบ่งออกเป็น 3 ระยะ รวม 8 ขั้นตอน โดยระยะที่หนึ่ง สร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการยอมรับร่วมกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นรีบด่วน การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องเริ่มที่การทำให้สมาชิกทั้งหลายตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสร้างทีมงานส่งเสริมความร่วมมือโดยมีหน้าที่ประสานความร่วมมือเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การประสานความรู้สึกที่ได้สร้างไว้ในขั้นตอนที่หนึ่ง ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ หลังจากนั้นจะเข้าสู่ ระยะที่สอง เริ่มการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร หลังจากที่ได้จัดทำวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายได้แล้ว ขั้นต่อไปคือการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร และจัดการแก้ไขปัญหาที่กีดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด โดยพิจารณาทั้งลำดับความสำคัญและผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ เพิ่มพูนความสามารถของพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ให้การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ อีกทั้งต้องทบทวนโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน ระบบปฏิบัติการ และระบบการจ่ายผลตอบแทนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างจะเป็นไปในทิศทางสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง และเมื่อเข้าระยะที่สาม คือการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและรักษาไว้ให้ยั่งยืน ต่อยอดการเปลี่ยนแปลงสม่ำเสมอ ผู้บริหารจะต้องปลูกฝังสำนึกของการเปลี่ยนแปลงให้หยั่งรากลึกลงไปในคุณค่า วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายต่อไป จะต้องนำปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรแก้ไขในเป้าหมายก่อน ๆ มาพิจารณา กำหนดเป้าหมายลำดับต่อไปให้มีความท้าทายต่อความสำเร็จเพิ่มขึ้นทีละเล็กละน้อยเพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค แต่ต้องไม่ยากเกินความสามารถของทีมงานที่จะทำให้สำเร็จได้ และให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ปลูกฝังความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความสำคัญต่อองค์กร และควรใช้เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบเนื่องต่อไป

2.3 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2.3.1 ข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สถาบันอุดมศึกษาระบบ มหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคล เกิดจากการยกฐานะของวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 5 แห่ง

คือ วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ วิทยาเขตเทเวศร์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ รวมกันเป็น “มหาวิทยาเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ดินรวม 202 ไร่ 5 งาน 98.53 ตารางวา ประกอบด้วย 4 ศูนย์ และ 2 พื้นที่ ดังนี้

ศูนย์เทเวศร์ มีที่ดิน 9 ไร่ 68 ตารางวา เลขที่ 399 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กทม. 10300 ที่ตั้ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน สำนักงานสภา สำนักงานอธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และสถาบันวิจัยและพัฒนา

ศูนย์โชติเวช มีที่ดิน 3 ไร่ 3 งาน 94 ตารางวา เลขที่ 168 ถนนศรีอยุธยา แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กทม. 10300 ที่ตั้ง คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

ศูนย์พณิชยการพระนคร มีที่ดิน 19 ไร่ 2 งาน 77 ตารางวา เลขที่ 88 ถ.พิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300 ที่ตั้ง คณะบริหารธุรกิจ และคณะศิลปศาสตร์ และเลขที่ 517 ถ.นครสวรรค์ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300 ที่ตั้ง คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอ และออกแบบแฟชั่น

ศูนย์พระนครเหนือ มีที่ดิน 20 ไร่ 99 ตารางวา เลขที่ 1381 ถนนประชาราษฎร์ แขวงวงศ์สว่าง เขตบางซื่อ กทม. 10800 ที่ตั้ง คณะวิศวกรรมศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันสหวิทยาการดิจิทัลและหุ่นยนต์ สถาบันอัญมณี

พื้นที่ อ. ลาดบัวหลวง จ.พระนครศรีอยุธยา ที่ดิน รวม 119 ไร่ 3 งาน 50.23 ตารางวา

พื้นที่ แขวงจอมทอง เขตจอมทอง กรุงเทพ มีที่ดิน รวม 29 ไร่ 3 งาน 10.3 ตารางวา

พื้นที่ อาคารบางกอกรอยัลเจมส์ (ถนนพิษณุโลก) มีที่ดิน 0 ไร่ 1 งาน พื้นที่ใช้สอย 1,520 ตารางเมตร ตั้งอยู่ที่ เขตป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร

2.3.2 วิสัยทัศน์

“ราชมงคลพระนคร” มหาวิทยาลัยแห่งเทคโนโลยี นวัตกรรม และการบูรณาการ

2.3.3 ภารกิจหลัก

1) ผลิตและพัฒนากำลังคนให้พร้อมเป็น “นวัตกรบูรณาการ” ที่มีความรอบรู้ มีความสามารถในกาปรับตัว และรับมือกับความท้าทายได้อย่างรวดเร็ว

2) สร้างฐานข้อมูลคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์งานวิจัย และต่อยอดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและชุม

3) บริการวิชาการต่ออุตสาหกรรมเป้าหมาย เพื่อการยกระดับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

5) บริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบ

2.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งความเป็นเลิศในเทคโนโลยีเชิงปฏิบัติที่สร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจและสังคม

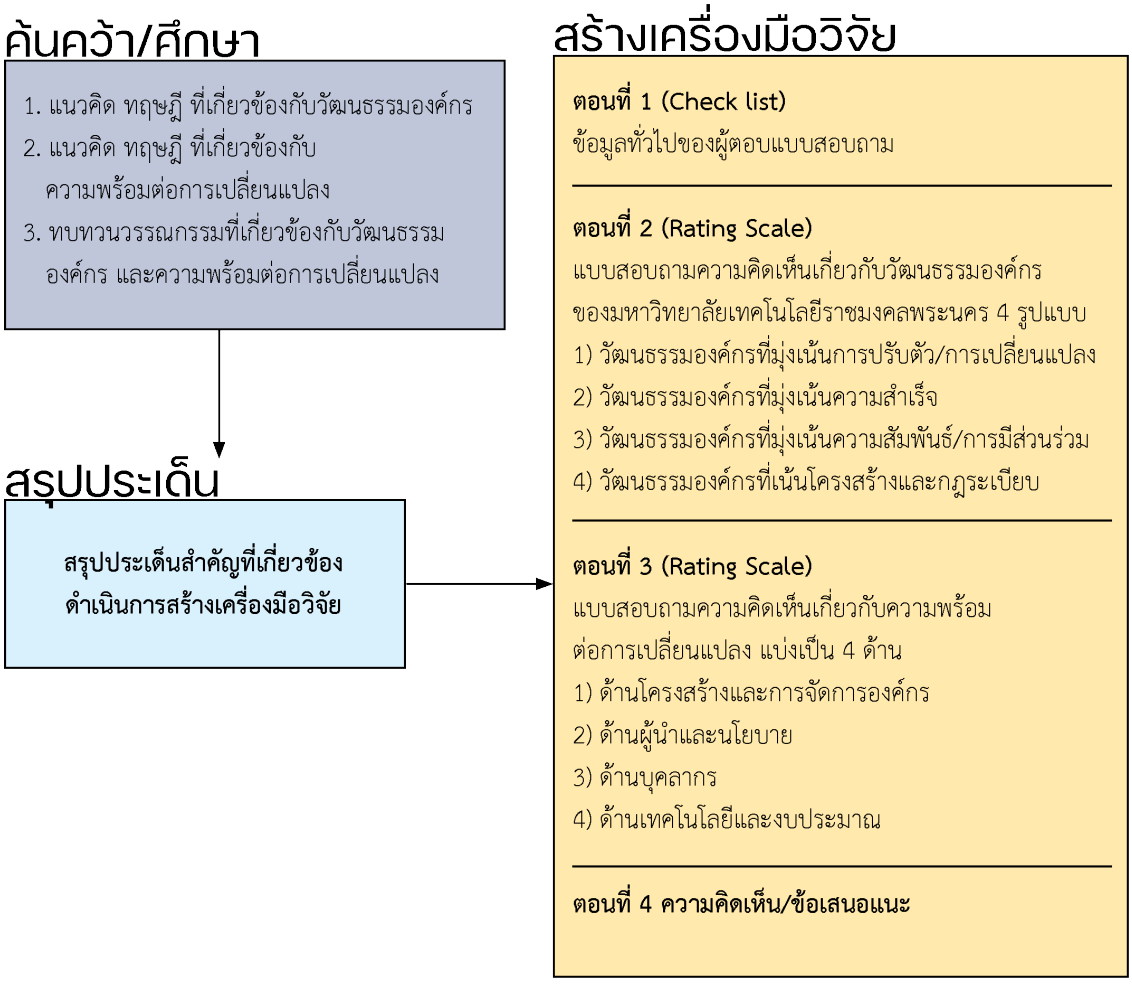
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข็มแข็งของมหาวิทยาลัยตอบรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งเรียนรู้และสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม

2.4 กรอบความคิดในการวิจัย

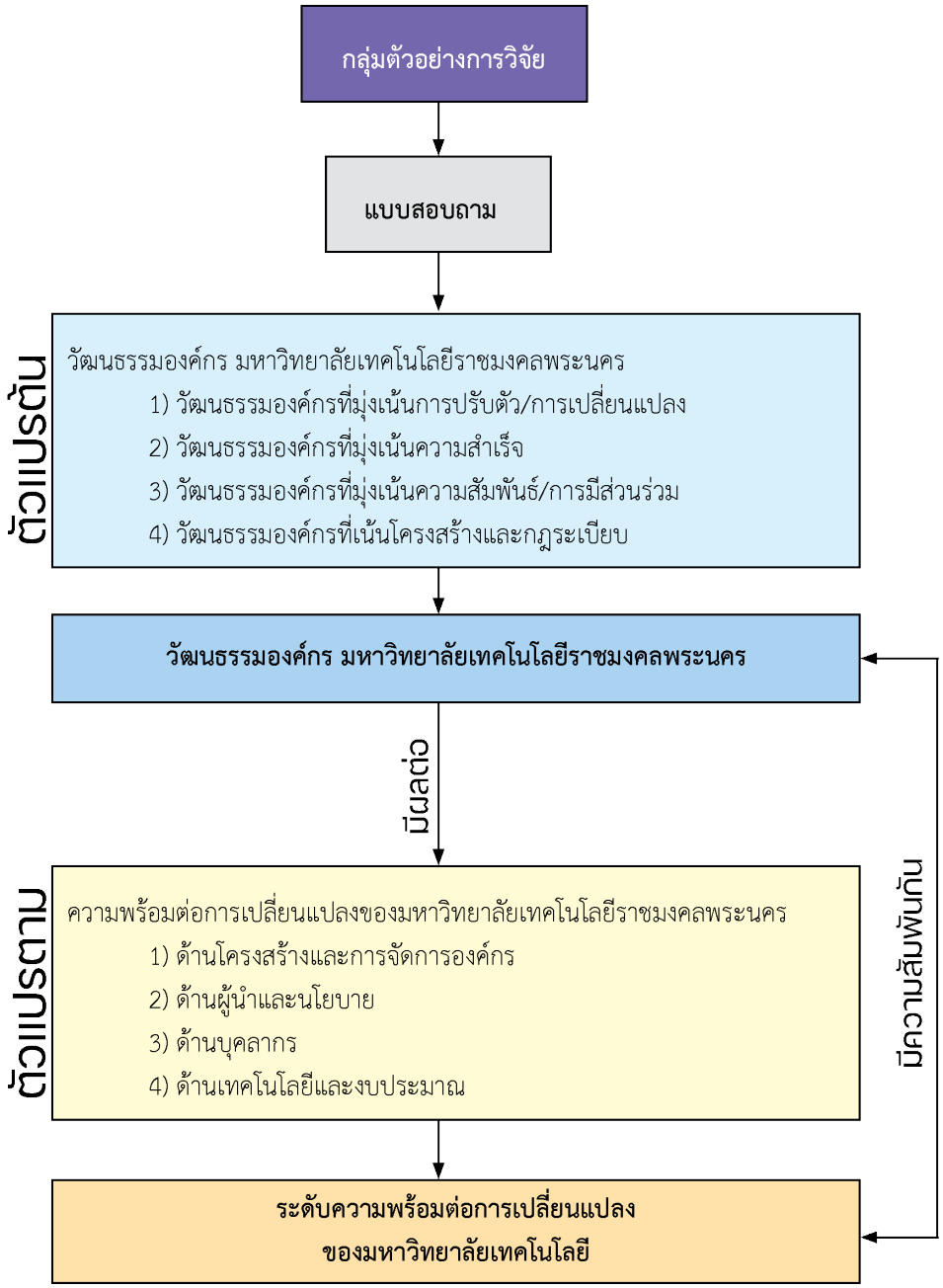
ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

2.4.1 ผังภูมิกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม



ภาพที่ 2.1 แสดงผังภูมิกรอบความคิดในการสร้างแบบสอบถาม

2.4.2 ผังภูมิกรอบความคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.2 แสดงผังภูมิกรอบความคิดในการวิจัย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยา พยัคฆันตร และ เสรี ชัดแช้ม (2564) ได้ทบทวนความก้าวหน้าของการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยนำเสนอและอธิบายถึงประเด็นเรื่องความเป็นมา ความคิดรวบยอด และข้อมูลสนับสนุนของการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้มีการนำเสนอ และตามมาด้วยการศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบผลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การถูกนิยาม และอธิบายว่า เป็นเรื่องของความเชื่อ เจตคติ และค่านิยม หรือ ความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งวิธีปฏิบัติของบุคคลในองค์การที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของแต่ละบุคคลในแต่ละองค์การ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแบบแผนในองค์การนั้นใช้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จะเป็นการรับรู้ในสภาพจริงของแต่ละองค์การ ผ่านระบบประสาทสัมผัส และกระบวนการทำงานของสมองเพื่อตีความหมาย และการแปลข้อความ หรือการรับรู้ซึ่งทำให้เราทราบว่าสิ่งที่รับรู้มานั้นมีความหมายอย่างไร ข้อสรุปหนึ่งที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องมีความน่าสนใจ ซึ่งพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีส่วนในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

ศุภาพิชญ์ อินแตง (2565) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นการวิจัยวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียวเท่านั้น และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary Data) ที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อ ทฤษฎีบทความต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน และเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว, วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์, วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง อย่างมี

นัยสำคัญทางสถติ สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ได้ว่า งานวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์ต่อความสุขในการทำงาน โดยมีค่าทางสถิติ

ศิริพร ม่านกลาง (2552) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน และการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติเป็นทีม วัฒนธรรมรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร และวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ส่วนด้านของการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชา ลักษณะการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

อารยา ศรีสุข (2564) ได้วิจัยเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็ก และวัฒนธรรมองคก์ารที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบทีละขั้น ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือวัฒนธรรมองคก์ารแบบเครือญาติ รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ และที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว 2) โรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา รองลงมา คือการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 59

อัคริมา เชียงอารีย์ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรน่าไวรัส งานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรน่าไวรัส เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study)

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐาน หาค่าสถิติ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยพบว่า ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ดังนั้น หากองค์กรต้องการส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน

กาญจนา เจริญรุ่ง (2561) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานกับประสิทธิผลองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในภาพรวม ในระดับสูง และประสิทธิผลองค์การของบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต) ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ในส่วนของผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ของ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในองค์การ ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต)

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ โดยการวิจัยเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ เครื่องมือในการศึกษาคือ 1) แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และ 4) แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาด้านบวก สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหูคูณเชิงขั้น และสรุปได้ดังนี้ 1.ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2.ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิจารณารายด้านเฉพาะด้านความพร้อมของการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.73 ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงและการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.67 และ 3.64 ตามลำดับ

จิระพงค์ เรืองกุน (2556) ได้นำเสนอบทความเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวว่า องค์การในปัจจุบัน ได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น มักจะเกิดจากแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์การเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลง-องค์การที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการเปลี่ยนผ่าน จากนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งได้แก่การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงการให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงาน สื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน

ปณิธี อำพนพนารัตน์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรทางความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันในองค์การ และความพร้อมการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน บุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับปานกลาง การรับรู้

พฤติกรรมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง ความผูกพันในองค์การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับสูง

Weiner (2009, อ้างถึงใน อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล,2559) กล่าวถึง ทฤษฎีของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปไว้ว่า ถ้าพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูง พนักงานในองค์การก็จะริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพิ่มความพยายามและสร้างพฤติกรรมให้ความร่วมมือต่อองค์การในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูง พนักงานจะสร้างพฤติกรรมการสนับสนุนสังคม (Pro-social behavior) และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมดังกล่าวจะอยู่นอกเหนือจากหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ งานวิจัยของ เฮอร์สโควิช และ เมเยอร์ (Herscovitch and Meyer, cited in Weiner, 2009) แสดงให้เห็นถึงพนักงานมีความต้องการในการเปลี่ยนแปลงจะมีความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง มากกว่าพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพราะความจำเป็นนอกจากนี้ความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์การ และ เป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

กานต์ดนัย ชลสุวัฒน์ และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (2562) ได้ศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน 3) เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท A จำกัด มีระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในระดับมาก มีระดับของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ การลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง

วงค์ผกา กลอนสุด (2561) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ศึกษาความพร้อมของธนาคารพาณิชย์แห่งนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล เพื่อสามารถนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่ได้มาพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพในการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัลภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เกิดผลสำเร็จได้ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาปัจจัยความพร้อมการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล 4 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้างองค์กร 4) วัฒนธรรมองค์กร โดยผลการศึกษาความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนการทางดิจิทัล พบว่าธนาคารพาณิชย์ที่ทำการศึกษามีความพร้อมด้านกลยุทธ์ที่สุด สิ่งที่เป็นจุดอ่อนด้านความพร้อมมากที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาปัจจัยกลยุทธ์ พบว่า ผลการวัดระดับความพร้อมได้ทำการวัดระดับความพร้อมด้านปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องการศึกษาเพิ่มด้วยการให้ผู้สัมภาษณ์จัดลำดับปัจจัยทั้ง 8 โดยเรียงจากระดับน้อยสุดไปมากสุด (1-8) แล้วนำผลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยแล้วนำมาจัดลำดับสามารถสรุปผลดังนี้ 1) ความพร้อมด้านกลยุทธ์ 2) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี 3) ความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล 4) ความคล่องตัวด้านกระบวนการทำงาน 5) ความสามารถด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี 6) การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ 7) ทักษะความสามารถด้านบุคลากร และ 8) วัฒนธรรมองค์กร

ค่าเฉลี่ยความพร้อมด้วยการจัดลำดับพบปัจจัยที่ไม่มีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรคือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีจุดอ่อนมากที่สุดรองลงมา คือทักษะความสามารถด้านบุคลากร

อภิปรายประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ

1) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการใช้เทคโนโลยีโดยมุ่งเป้าหมายไปที่การปรับปรุงนวัตกรรมให้ตอบโจทย์ผู้ใช้งานและเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้า

2) ต้องค้นหารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ และทบทวนและปรับรูปแบบการดำเนินงานใหม่และพิจารณาด้วยว่าจะวัดความสำเร็จของธุรกิจอย่างไร

3) พัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว และมีการปรับตัวให้ทันความเคลื่อนไหวตลอดเวลา และมีการเน้นที่การตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้ชุดเครื่องมือทางกลยุทธ์ให้เกิดประโยชน์ (เช่น Big Data Analytics)

4) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และดึงดูดคนยุคมิลเลนเนียล และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสามารถมองเห็นได้ในทุกระดับขององค์กรซึ่งต้องวางแผนดำเนินการโดย CEO และทีมผู้น าและผู้บริหารหน่วยงาน

5) กำหนดตัวชี้วัดทางดิจิทัล ด้วย KPI เพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและประเมินถึงความพร้อมและจุดอ่อนด้านทักษะของพนักงาน เพื่อจัดโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสมและนำไปใช้ในกระบวนการทำงานได้จริง

McKinsey (ADPT, 2017) ได้สำรวจผู้บริหารในองค์กรทุกขนาดและทุกอุตสาหกรรม มากกว่า 2,000 ราย ตอนหนึ่งของรายงานได้กล่าวถึงปัจจัยที่เหล่าผู้บริหารให้ความเห็นว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งมีด้วยกันอยู่ 7 ข้อ คือ 1) ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดลำดับความสำคัญ 3) ทรัพยากรและความรู้ความสามารถที่เพียงพอ 4) หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน 5) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาของความปลี่ยนแปลง 6) การวางแผนล่วงหน้าถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง และ 7) การจัดการโครงการที่ดี

รักข์วลัย แย้มกสิกร (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือด้านองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจ และด้านของตัวบุคคล คือทัศนคติ และพื้นฐานของบุคคล ซึ่งปัญหาในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงพบว่าเกิดจากความชัดเจนของผู้บริหาร, วิธีการในการสื่อสาร, ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวิธีดำเนินการทำวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 วิธีประมวลผลข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร (Population) คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 1,125 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2566)

3.1.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากร โดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้น 5% (Krejcie and Morgan,1970 อ้างถึงใน สมชาย วรกิจเกษมสกุล,2554) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน และ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น และป้องกันการสูญหายของข้อมูลหรือข้อมูลไม่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่มร้อยละ 10 เป็นจำนวนทั้งหมด 314 คน และดำเนินการมอบแบบสอบถามให้ผู้ประสานงาน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างรูปแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่คำนวณไว้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2) กำหนดกรอบแนวคิดและโครงสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

3) จำแนกหัวข้อให้ตรงตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย รวมถึงรูปแบบข้อคำถามในหัวข้อย่อย

4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

5) ตรวจสอบความเที่ยงตรง(Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาค่าความสอดคล้องหรือดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence หรือ IOC) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำผลการพิจารณาไปทำการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา (IC) โดยกำหนดให้คะแนนพิจารณาไว้ดังนี้

+ 1 = แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

0 = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่

- 1 = แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

6) เลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 เพื่อนำไปสร้างแบบสอบถาม ถ้าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ข้อคำถามนั้นต้องนำไปปรับปรุงเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

7) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.2.2 ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) โดยทำเครื่องหมายลงในช่องว่างหน้าข้อมูลต่อไปนี้ 1) เพศ 2) อายุงาน 3) ระดับการศึกษา 4) สายงานที่ปฏิบัติ (สายวิชาการ, สายสนับสนุน)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละรายการย่อยจัดแบ่งไว้ตามหมวดหมู่ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง 2) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม และ 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ แต่ละรายการย่อยจัดแบ่งไว้ตามหมวดหมู่ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร 2) ด้านผู้นำและนโยบาย 3) ด้านบุคลากร และ 4) ด้านทรัพยากร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงแต่ละส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถาม และดำเนินการแจกแบบสอบถาม

3) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3.4 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม

2) บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ

3) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

4) ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.4.1 การแปลความหมายคะแนนในเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยนี้ ได้กำหนดความหมายคะแนนในแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แปลความหมายดังนี้

คะแนน 5 ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด

คะแนน 4 ตรงกับความเป็นจริง มาก

คะแนน 3 ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง

คะแนน 2 ตรงกับความเป็นจริง น้อย

คะแนน 1 ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 5 ระดับ ตามวิธีของ ลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยถือเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51–5.00	อยู่ในระดับ มากที่สุด
3.51–4.50	อยู่ในระดับ มาก
2.51–3.50	อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.51–2.50	อยู่ในระดับ น้อย
1.00 –1.50	อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แปลความหมายดังนี้

คะแนน 5 ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด

คะแนน 4 ตรงกับความเป็นจริง มาก

คะแนน 3 ตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง

คะแนน 2 ตรงกับความเป็นจริง น้อย

คะแนน 1 ตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น 5 ระดับ โดยถือเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51–5.00	มีความพร้อม มากที่สุด
3.51–4.50	มีความพร้อม มาก
2.51–3.50	มีความพร้อม ปานกลาง
1.51–2.50	มีความพร้อม น้อย
1.00 –1.50	มีความพร้อม น้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1) ค่าสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) ใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

R = ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3.5.2 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์และแสดงผล ประกอบด้วย

1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้การวิเคราะห์หาค่าร้อยละเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้สัดส่วนของข้อมูลในแต่ละตัวเทียบกับข้อมูลรวมทั้งหมด โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้หาค่ากลางของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ทั้งข้อมูลทั่วไปและคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์หาค่า โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{N} X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

$\sum_{i=1}^{N} X$ = ผลรวมคะแนนทั้งหมด

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้หาค่าการกระจายตัวของข้อมูล เพื่อพิจารณาว่าค่าเฉลี่ยที่ได้แต่ละตัวจะแตกต่างไปจากค่ากลางมากน้อยเพียงใด ใช้สูตร

$$S.D. = \frac{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2}}{n}$$

เมื่อ $S.D.$ = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X = ข้อมูลแต่ละจำนวน

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3.5.3 สถิติที่เชิงตีความ

1) สัมประสิทฐ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

เมื่อ r_{xy} = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

x_i = ค่าตัวแปร x ณ ชุดข้อมูลที่ i

$\bar{x}$ = ค่าเฉลี่ยของตัวแปร x

y_i = ค่าตัวแปร y ณ ชุดข้อมูลที่ i

$\bar{y}$ = ค่าเฉลี่ยของตัวแปร y

การพิจารณาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998)

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์ในระดับ สูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับ สูง
.51 - .70	มีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง

.31 - .50 มีความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำ

.00 - .30 มีความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำมาก

บทที่ 4

ผลการวิจัย

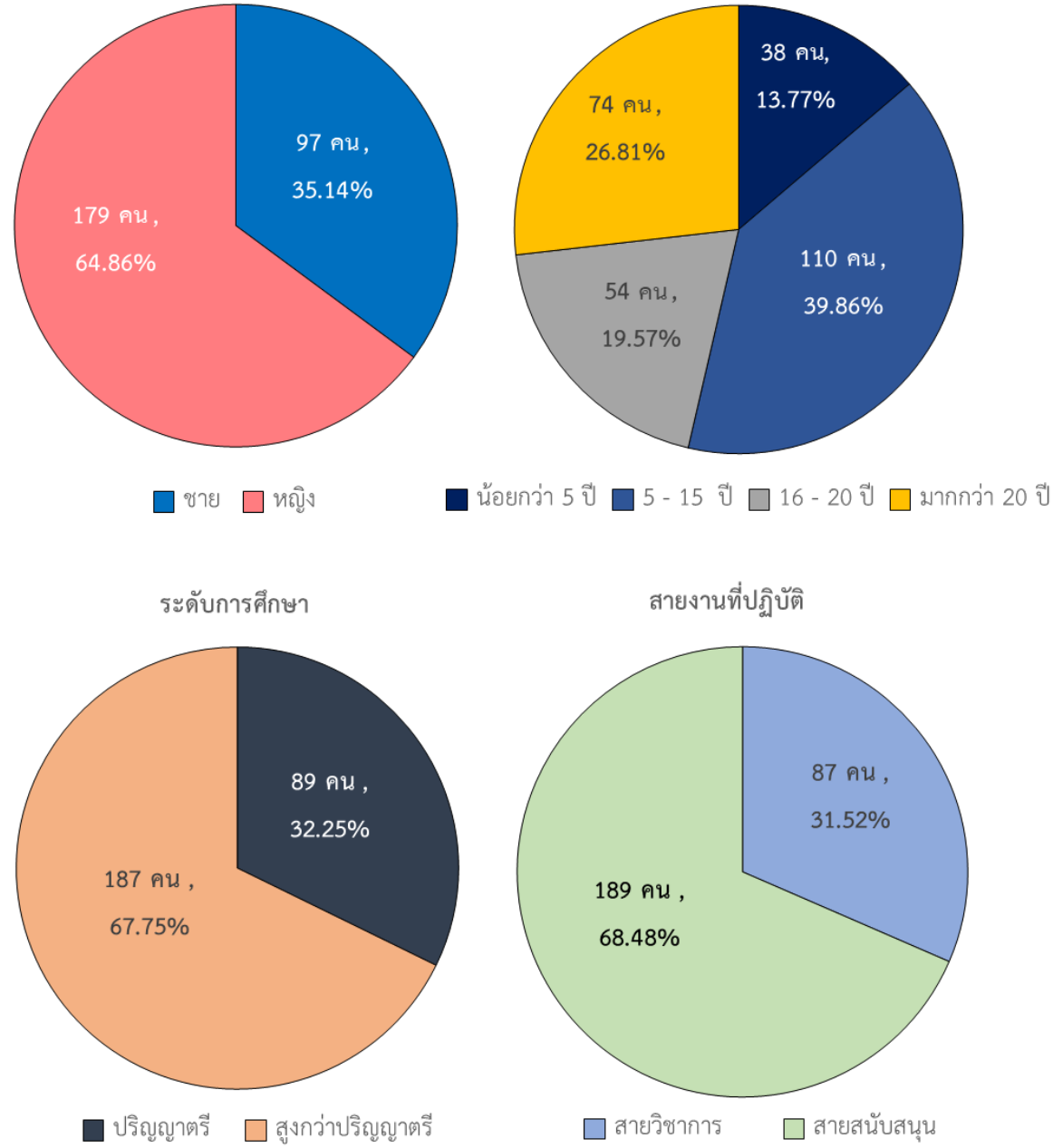
การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฯ ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยฯ รวมถึงหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงแต่ละส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 281 คน แต่เมื่อนำมาตรวจสอบแล้วพบว่ามีแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ได้ ทั้งสิ้น 276 คน คิดเป็นร้อยละ 87.90 จากกลุ่มตัวอย่างที่ตั้งไว้ 314 คนที่ได้จากการสำรวจ คน รายละเอียด ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

หัวข้อ	จำแนกประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	97	35.14
	หญิง	179	64.86
อายุงาน	น้อยกว่า 5 ปี	38	13.77
	5 - 15 ปี	110	39.86
	16 - 20 ปี	54	19.57
	มากกว่า 20 ปี	74	26.81
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	89	32.25
	สูงกว่าปริญญาตรี	187	67.75

สายงานที่ปฏิบัติ	สายวิชาการ	87	31.52
เพศ	สายสนับสนุน	189	68.48



ภาพที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.1 และภาพที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 276 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.86) อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 5 - 15 ปี (ร้อยละ 39.86) ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี

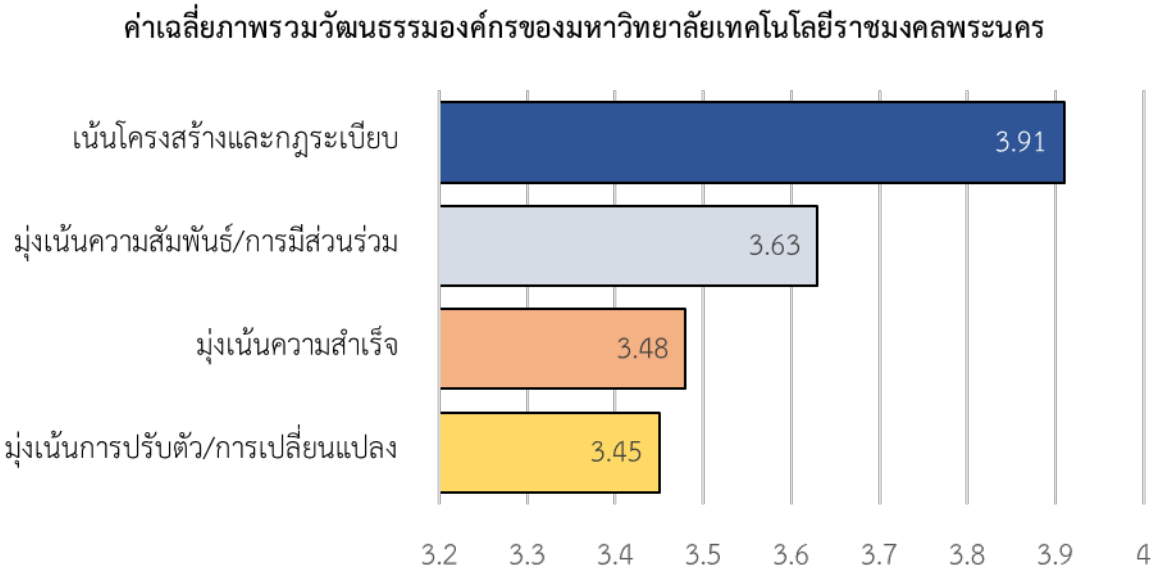
(ร้อยละ 67.75) และสายงานของผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายสนับสนุน (ร้อยละ 68.48)

4.2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 ถึง 4.6

ตารางที่ 4.2 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	$\overline{X}$	S.D.	ตรงกับความเป็นจริงในระดับ
วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง	3.45	0.49	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ	3.48	0.68	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม	3.63	0.66	มาก
วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	3.91	0.65	มาก
รวม	**3.62**	**0.48**	**มาก**

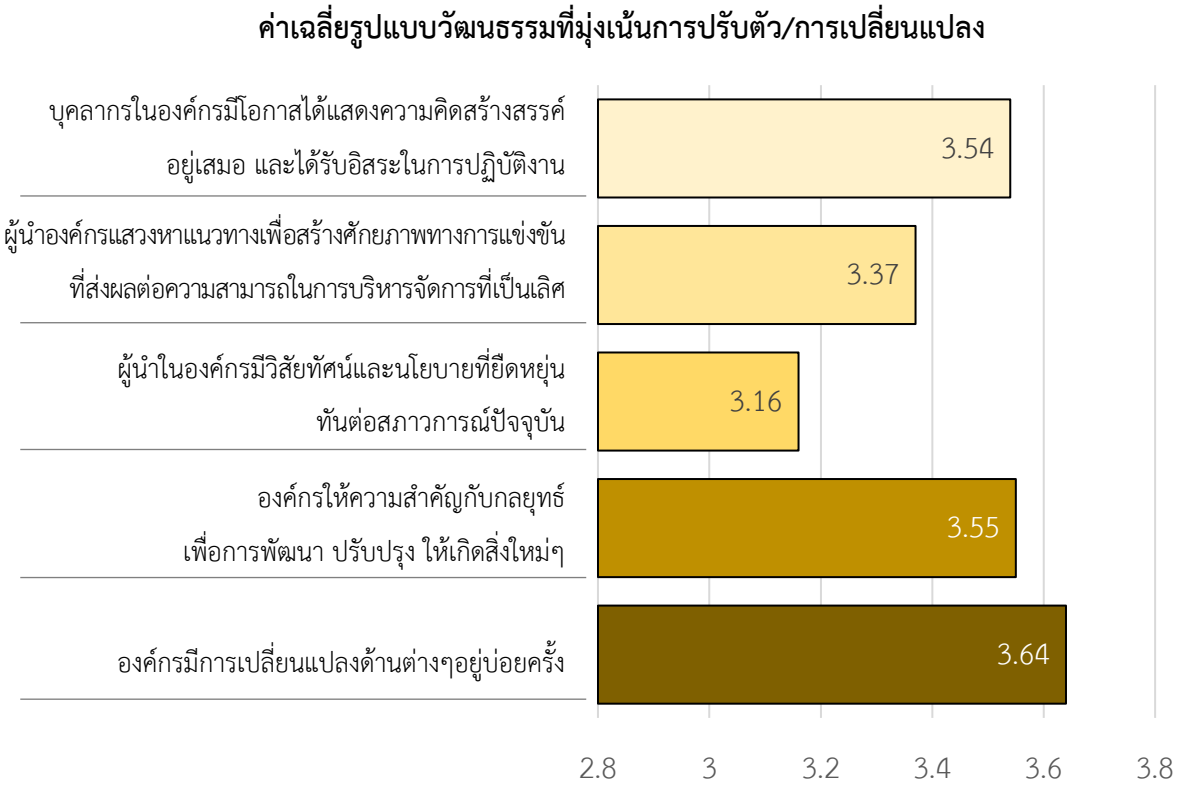


ภาพที่ 4.2 ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

จากตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.91 และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.48 และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/ การเปลี่ยนแปลง	$\overline{X}$	**S.D.**	**ตรงกับความเป็นจริงในระดับ**
องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอยู่บ่อยครั้ง	3.64	0.48	มาก
องค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ	3.55	0.56	มาก
ผู้นำในองค์กรมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ยืดหยุ่นทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน	3.16	0.79	ปานกลาง
ผู้นำองค์กรแสวงหาแนวทางเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	3.37	0.85	ปานกลาง
บุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ และได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน	3.54	0.78	มาก
รวม	3.45	0.49	มาก

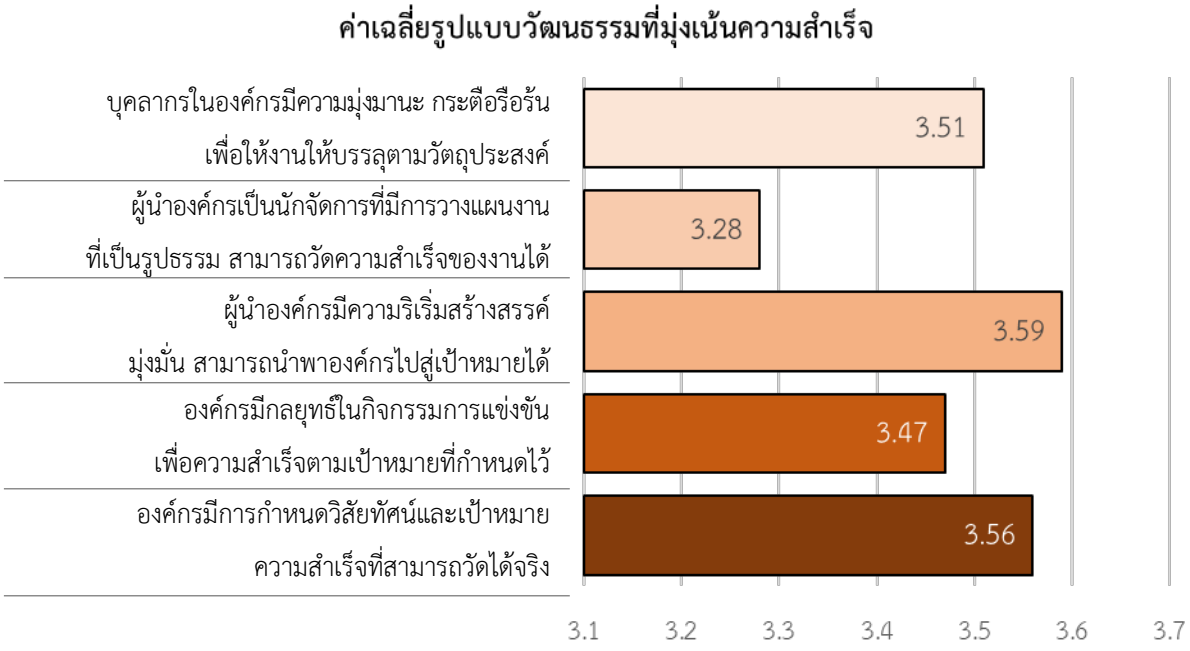


ภาพที่ 4.3 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 4.3 และภาพที่ 4.3 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า ระดับมาก ได้แก่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอยู่บ่อยครั้ง มีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมา คือ องค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.55 และบุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ และได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.54 ตามลำดับ ส่วนข้อที่อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ผู้นำองค์กรแสวงหาแนวทางเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย 3.37 และ ผู้นำในองค์กรมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ยืดหยุ่น ทันต่อภาวการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.16 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ	$\overline{X}$	S.D.	ตรงกับความเป็นจริงในระดับ
องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง	3.56	0.83	มาก
องค์กรมีกลยุทธ์ในกิจกรรมการแข่งขันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.47	0.78	ปานกลาง
ผู้นำองค์กรมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่น สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้	3.59	0.79	มาก
ผู้นำองค์กรเป็นนักจัดการที่มีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดความสำเร็จของงานได้	3.28	0.76	ปานกลาง
บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมานะ กระตือรือร้นเพื่อให้งานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.51	0.76	มาก
รวม	**3.48**	**0.68**	**ปานกลาง**



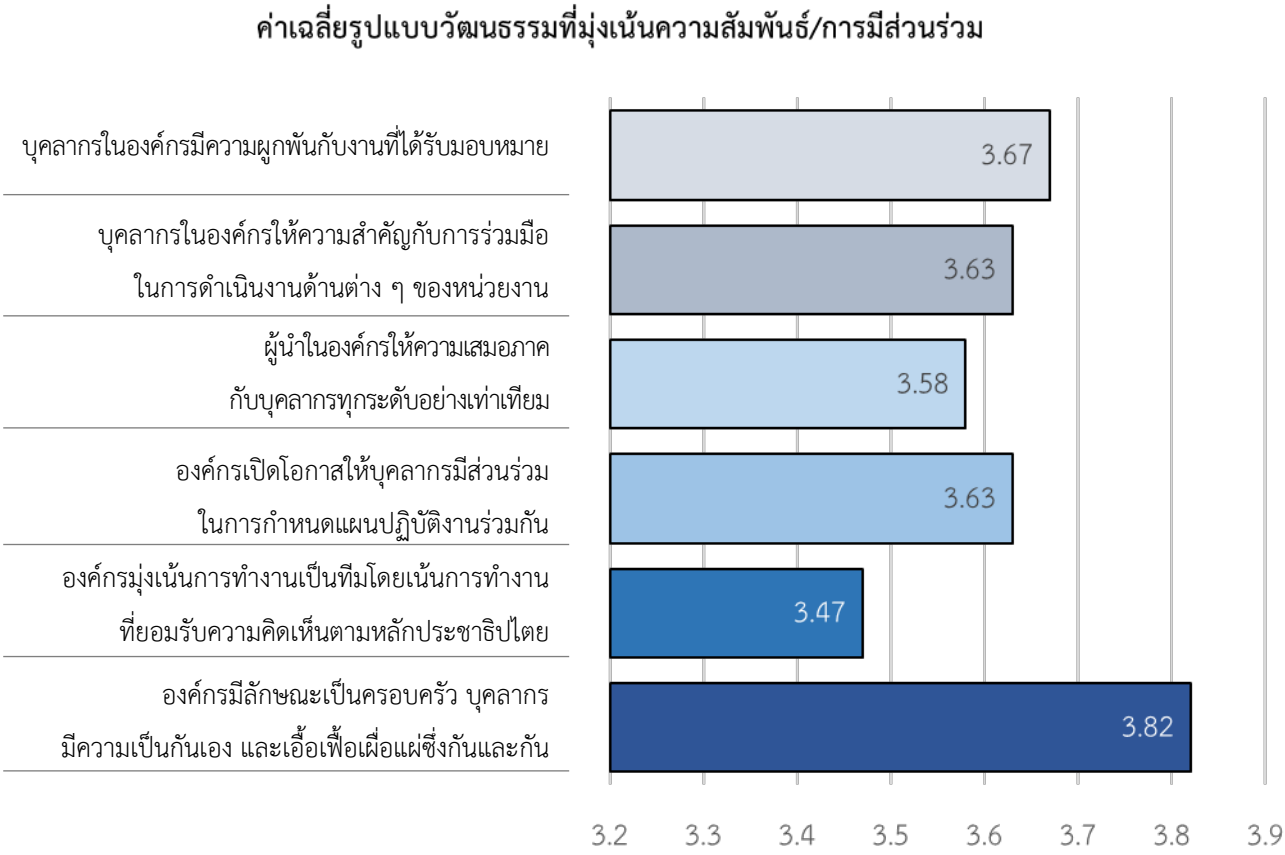
ภาพที่ 4.4 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ

จากตารางที่ 4.4 และภาพที่ 4.4 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า ระดับ มาก ได้แก่ ผู้นำองค์กรมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่น สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมา คือ องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง มีค่าเฉลี่ย 3.56 และ บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมานะ กระตือรือร้นเพื่อให้งานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.51 ส่วนข้อที่อยู่ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีกลยุทธ์ในกิจกรรมการแข่งขันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.47 และ ผู้นำองค์กรเป็นนักจัดการที่มีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดความสำเร็จของงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/ การมีส่วนร่วม	$\overline{X}$	S.D.	ตรงกับความเป็นจริงในระดับ
องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัว บุคลากรมีความเป็นกันเอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน	3.82	0.84	มาก
องค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการทำงานที่ยอมรับความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย	3.47	0.69	ปานกลาง
องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน	3.63	0.85	มาก
ผู้นำในองค์กรให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม	3.58	0.98	มาก
บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน	3.63	0.68	มาก
บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.67	0.78	มาก

รวม	**3.63**	**0.66**	**มาก**



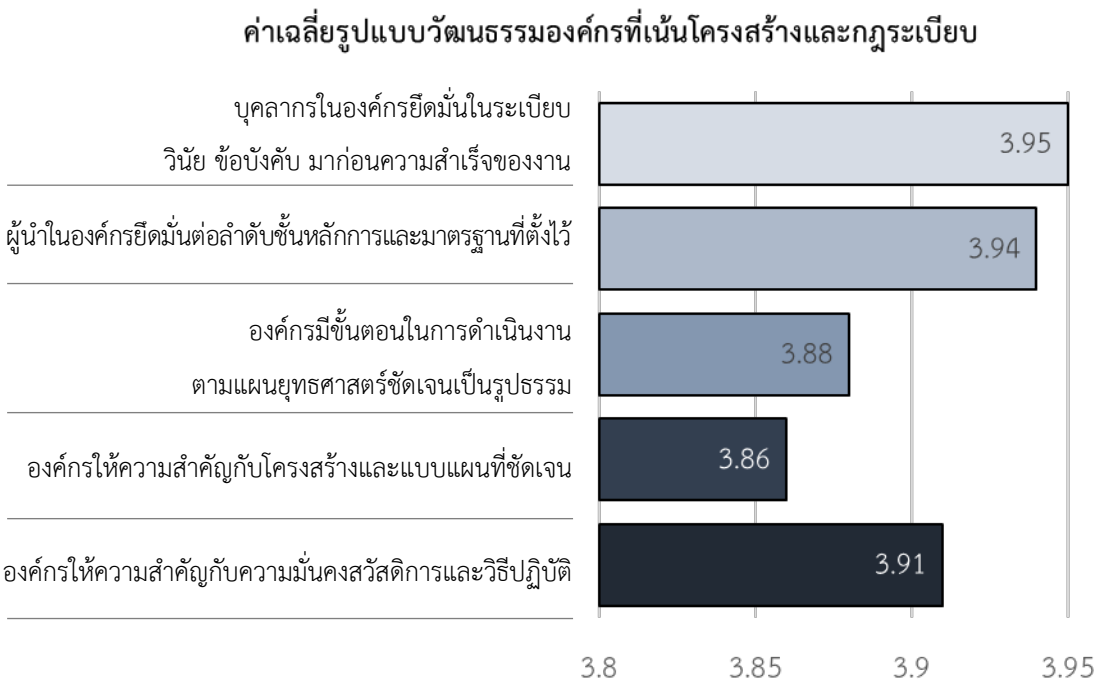
ภาพที่ 4.5 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม

จากตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.5 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ องค์กรมีลักษณะเป็นครอบครัว บุคลากรมีความเป็นกันเอง และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกัน-และกัน มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย3.67 บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.63 และ ผู้นำในองค์กรให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม มีค่าเฉลี่ย 3.58 ตามลำดับ ส่วนข้อองค์กรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการทำงานที่ยอมรับ

ความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.47

ตารางที่ 4.6 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ	$\overline{X}$	S.D.	ตรงกับความเป็นจริงในระดับ
องค์กรให้ความสำคัญกับความมั่นคง สวัสดิการและวิธีปฏิบัติ	3.91	0.71	มาก
องค์กรให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจน	3.86	0.76	มาก
องค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.88	0.70	มาก
ผู้นำในองค์กรยึดมั่นต่อลำดับชั้นหลักการและมาตรฐานที่ตั้งไว้	3.94	0.71	มาก
บุคลากรในองค์กรยึดมั่นในระเบียบ วินัย ข้อบังคับมาก่อนความสำเร็จของงาน	3.95	0.72	มาก
รวม	**3.91**	**0.65**	**มาก**



ภาพที่ 4.6 วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

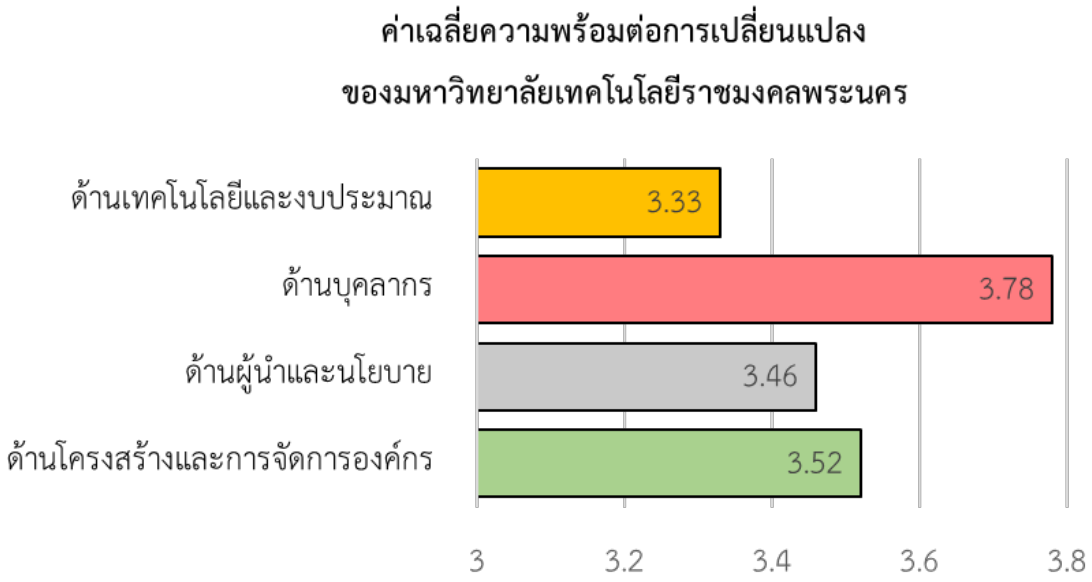
จากตารางที่ 4.6 และ ภาพที่ 4.6 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มาก ทุกข้อ เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในองค์กรยึดมั่นในระเบียบ วินัย ข้อบังคับ มาก่อนความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมาคือ ผู้นำในองค์กรยึดมั่นต่อลำดับชั้นหลักการ และมาตรฐานที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.94 องค์กรให้ความสำคัญกับความมั่นคง สวัสดิการ และวิธีปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.91 องค์กรมีขั้นตอน ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.88 และ องค์กรให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครรายละเอียดดังตารางที่ 4.7 ถึง 4.11

ตารางที่ 4.7 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผล ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	$\overline{X}$	S.D.	มีความพร้อมในระดับ
ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร	3.52	0.70	มาก
ด้านผู้นำและนโยบาย	3.46	0.69	ปานกลาง
ด้านบุคลากร	3.78	0.76	มาก
ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ	3.33	0.55	ปานกลาง
รวม	3.53	0.34	มาก

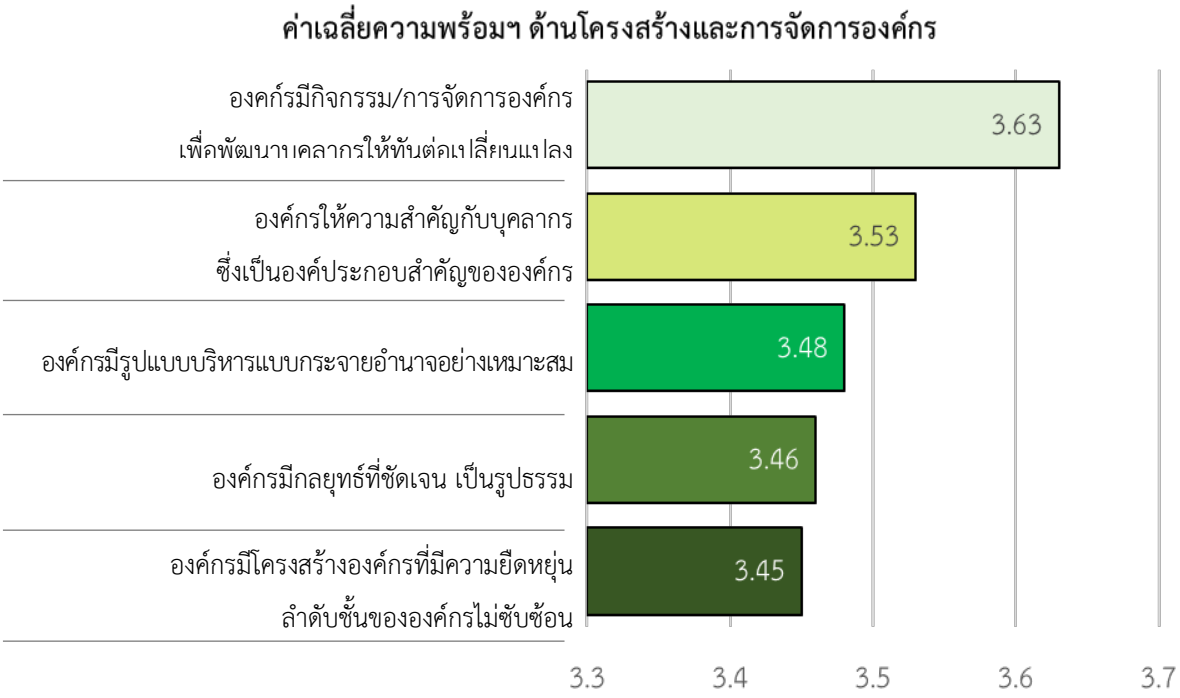


ภาพที่ 4.7 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม

จากตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.7 พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลากร และ ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร มีความพร้อมในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 3.78 และ 3.52 ตามลำดับ ส่วนด้าน ด้านผู้นำและนโยบาย และด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ มีความพร้อมในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผล ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร	$\overline{X}$	S.D.	มีความพร้อมในระดับ
องค์กรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ลำดับชั้นขององค์กรไม่ซับซ้อน	3.45	0.79	มาก
องค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม	3.46	0.90	มาก
องค์กรมีรูปแบบบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม	3.48	0.71	มาก
องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร	3.53	0.72	มาก
องคก์รมีกิจกรรม/การจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง	3.63	0.73	มาก
รวม	**3.52**	**0.71**	**มาก**

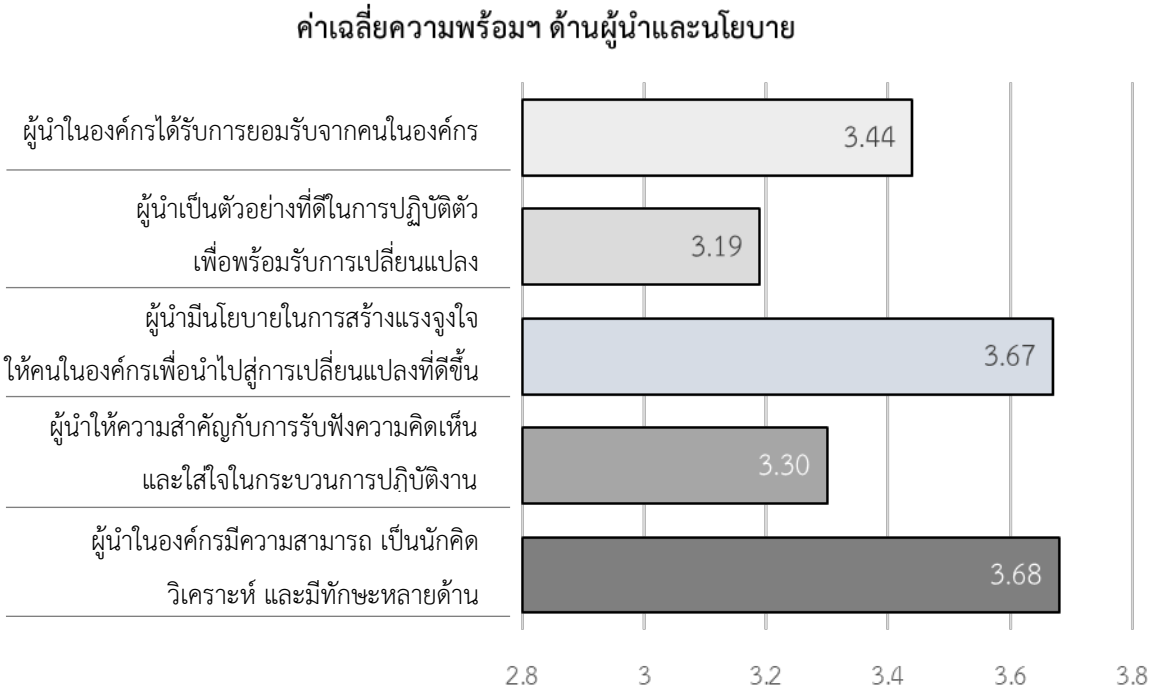


ภาพที่ 4.8 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร

จากตารางที่ 4.8 และภาพที่ 4.8 พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กรในภาพรวม มีความพร้อมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความพร้อมในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ องคก์รมีกิจกรรม/การจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมา คือ องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.53 องค์กรมีรูปแบบบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.48 องค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.46 และ องค์กรมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ลำดับชั้นขององค์กรไม่ซับซ้อน ค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผล ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านผู้นำและนโยบาย	$\overline{X}$	**S.D.**	**มีความพร้อมในระดับ**
ผู้นำในองค์กรมีความสามารถ เป็นนักคิด วิเคราะห์และมีทักษะหลายด้าน	3.68	0.72	มาก
ผู้นำให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและใส่ใจในกระบวนการปฏิบัติงาน	3.30	0.69	ปานกลาง
ผู้นำมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	3.67	0.79	มาก
ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.19	0.81	ปานกลาง
ผู้นำในองค์กรได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร	3.44	0.80	ปานกลาง
รวม	**3.46**	**0.69**	**ปานกลาง**

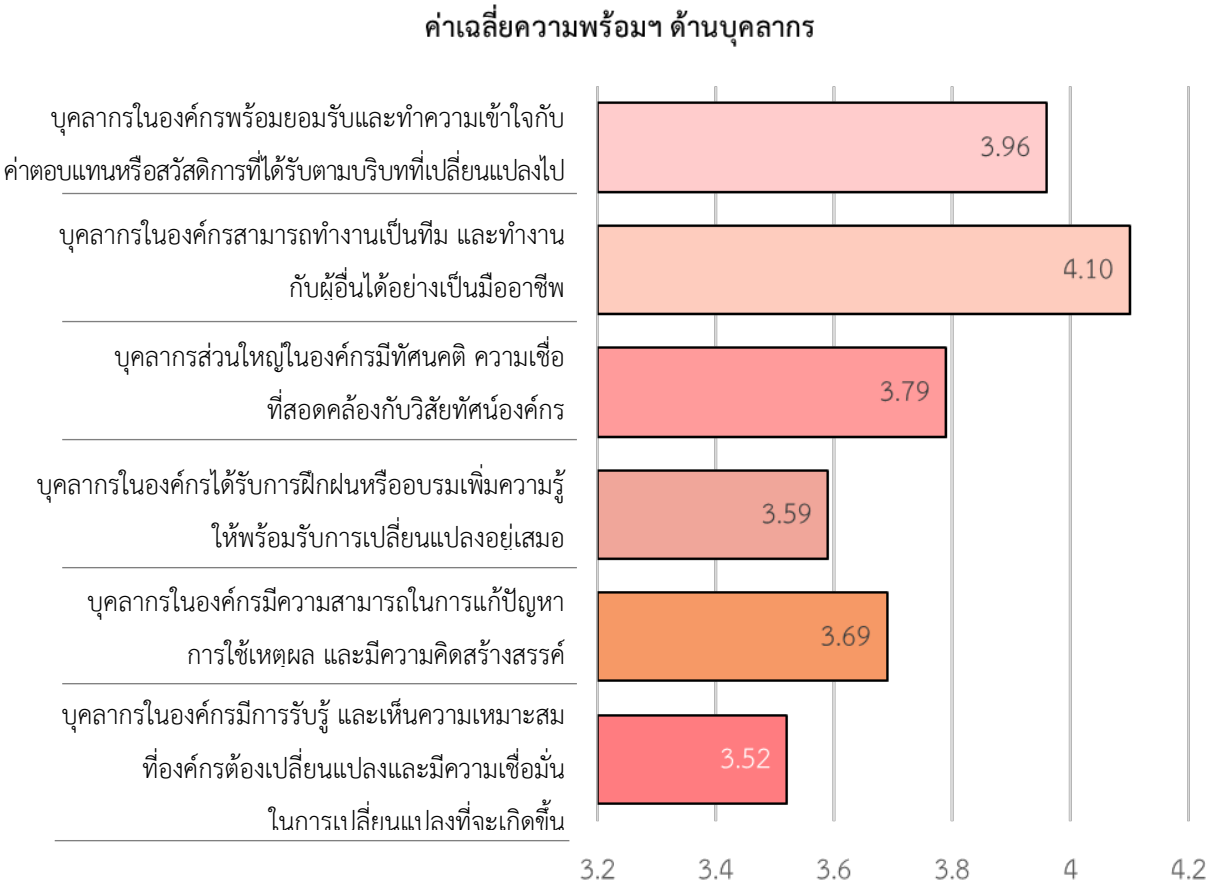


ภาพที่ 4.9 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย

จากตารางที่ 4.9 และภาพที่ 4.9 พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความพร้อมในระดับ มาก ได้แก่ ผู้นำในองค์กรมีความสามารถเป็นนักคิด วิเคราะห์ และมีทักษะหลายด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ ผู้นำมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.67 ส่วนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความพร้อมในระดับ ปานกลาง ได้แก่ ผู้นำในองค์กรได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.44 ผู้นำให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและใส่ใจในกระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.30 และ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผล ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านบุคลากร	$\overline{x}$	**S.D.**	**มีความพร้อมในระดับ**
บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ และเห็นความเหมาะสมที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3.52	0.78	มาก
บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการแก้ปัญหา การใช้เหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์	3.69	0.82	มาก
บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกฝนหรืออบรมเพิ่มความรู้ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3.59	0.83	มาก
บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีทัศนคติ ความเชื่อ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร	3.79	0.89	มาก
บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานเป็นทีม และทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเป็นมืออาชีพ	4.10	0.82	มาก
บุคลากรในองค์กรพร้อมยอมรับและทำความเข้าใจกับค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ได้รับตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป	3.96	0.83	มาก
รวม	**3.78**	**0.76**	**มาก**

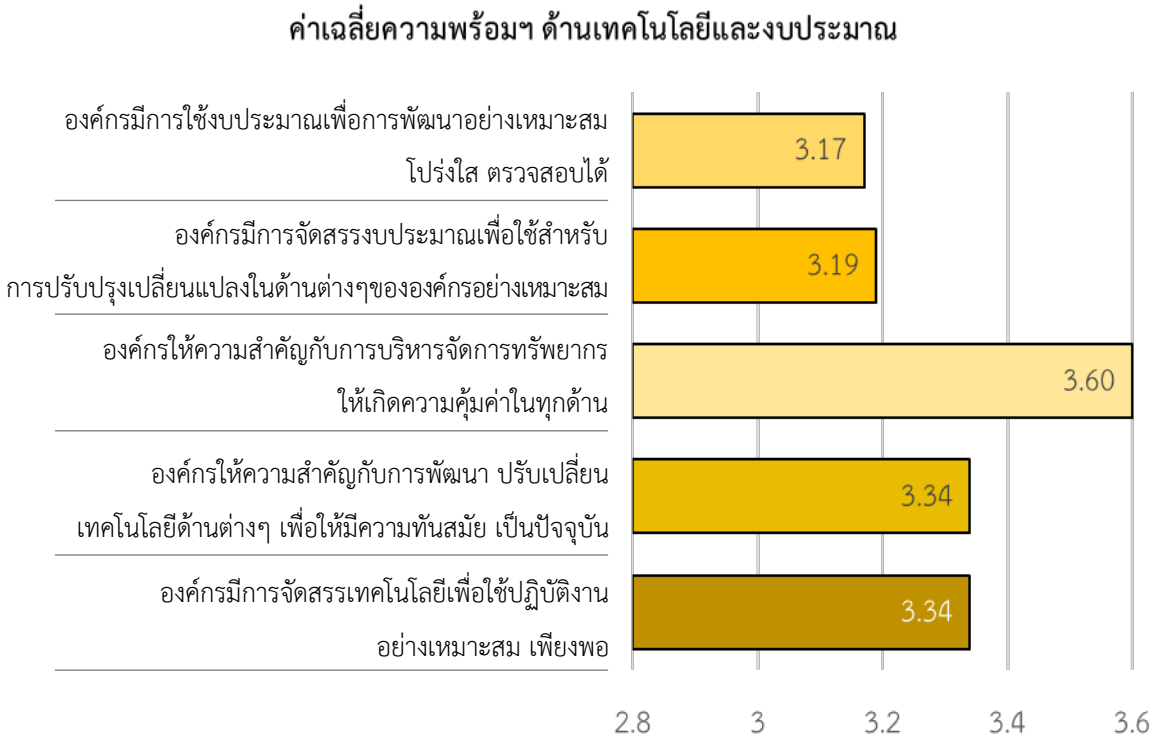


ภาพที่ 4.10 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร

จากตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.10 พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความพร้อมในระดับ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานเป็นทีมและทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเป็นมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรพร้อมยอมรับและทำความเข้าใจกับ ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ได้รับตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ย 3.96 บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีทัศนคติ ความเชื่อที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.79 บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการแก้ปัญหาการใช้เหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.69 บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกฝนหรืออบรมเพิ่มความรู้ ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.59 และ บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้และเห็นความเหมาะสมที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผล ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงฯ ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ	$\overline{X}$	**S.D.**	**มีความพร้อมในระดับ**
องค์กรมีการจัดสรรเทคโนโลยีเพื่อใช้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ	3.34	0.66	ปานกลาง
องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีด้านต่างๆ เพื่อให้มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน	3.34	0.68	ปานกลาง
องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าในทุกด้าน	3.60	0.56	มาก
องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กรอย่างเหมาะสม	3.19	0.76	ปานกลาง
องค์กรมีการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.17	0.67	ปานกลาง
รวม	**3.33**	**0.55**	**ปานกลาง**



ภาพที่ 4.11 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ

จากตารางที่ 4.11 และ ภาพที่ 4.11 พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระดับ มาก ได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าในทุกด้าน มีค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความพร้อมในระดับ ปานกลาง ได้แก่ องค์กรมีการจัดสรรเทคโนโลยีเพื่อใช้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.34 รองลงมา คือ องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีด้านต่างๆ เพื่อให้มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.34 องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กรอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.19 และองค์กรมีการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 3.17 ตามลำดับ

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้

จากการสำรวจ มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สรุปความคิดเห็นในภาพรวม โดยผู้วิจัยได้นำมาสรุปเรียบเรียงและจัดในรูปแบบความถี่ ดังนี้ (1 คน มีความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะได้ไม่จำกัด)

ตารางที่ 4.12 แสดงความถี่ ประเด็นความคิดเห็น ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่
1. การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง / ไม่สอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยฯ	3
2. กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งดัชนีชี้วัดบางตัวไม่เหมาะสม ไม่สามารถพัฒนาได้จริง และ/หรือ เป็นการเก็บข้อมูลแบบไม่มีประโยชน์	4
3. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ส่วนมาก ถ่ายทอดให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติไม่ได้รับการถ่ายทอดต่อ ส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ไม่เกิดจากล่างขึ้นบน	1
4. ภาระงาน/รูปแบบงาน ที่ปฏิบัติไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย ขั้นตอนการทำงานราชการล่าช้า ซ้ำซ้อน ขั้นตอนมากเกินความจำเป็น	2
5. พนักงานมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป ไม่ตรงกับแผนงานหรือหน้าที่หลักของตน ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ตนได้เต็มที่	2
6. มหาวิทยาลัยพัฒนาการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่พัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์เอกสารจำนวนมากเพื่อประชุมสภามหาวิทยาลัย การที่ต้องแนบเอกสารแนบหรือหลักฐานจำนวนมากทุกครั้งเมื่อมีการปรับแผน/ขยายเวลา	3
7. มีผู้บริหารหลายฝ่ายเกินไป จำนวนผู้บริหารมากเกินไป ผู้บริหารบางท่านไม่ให้ความสำคัญในส่วนงานของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานแบบผิวเผิน ไม่มีความรู้ที่ชัดเจน	2
8. โครงการสำหรับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีจำนวนน้อย บุคลากรต้องค้นคว้าศึกษาเอง รวมทั้งไม่มีการส่งเสริมด้านงบประมาณ	2

ตารางที่ 4.12 แสดงความถี่ ประเด็นความคิดเห็น ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ประเด็นความคิดเห็น	ความถี่
9. อุปกรณ์การทำงานไม่เป็นปัจจุบัน อีกทั้งต้องจัดซื้อตามระเบียบ ทำให้ได้ทรัพยากรที่ไม่ตอบโจทย์ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ช้า อุปกรณ์ใช้งานเสื่อมสภาพ หน่วยความจำคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอแต่จัดซื้อไม่ได้	6
10. งบประมาณของมหาวิทยาลัย/คณะ พนักงานทั่วไปไม่สามารถตรวจสอบได้ อาจมีการนำงบประมาณไปใช้แอบแฝงในรูปแบบโครงการ/ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ หรืออื่นๆ	2
11. รูปแบบโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยาก ซับซ้อน	1

ตารางที่ 4.13 แสดงข้อเสนอแนะ ที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ตรงกับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อม/ศักยภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เน้นศักยภาพที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยมากกว่าการตามกระแสของมหาวิทยาลัยอื่นที่มีทุนและศักยภาพเหนือกว่าในด้านที่เราไม่ถนัด	3
2. ควรมีการรับฟังและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อทุกๆเรื่อง การเก็บแบบสอบถามหรือแบบประเมิน ไม่ควรให้ใส่ข้อมูลส่วนตัว (อีเมล์) เพราะจะทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง ไม่มีผู้ใดกล้าตอบ	2
3. ผู้บริหารควรมองผลประโยนช์ของมหาวิทยาลัยและนักศึกษาเป็นหลักมากกว่าการศึกษาดูงาน/การใช้งบประมาณไปกับโครงการที่ไม่ก่อประโยชน์	3
4. ควรมีการตรวจสอบงบประมาณ ที่ชัดเจน ไม่ใช่เพียงแต่ในรูปแบบคณะกรรมการ การจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ให้แก่โครงการเพื่อผู้บริหารควรได้รับการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่มาจากผู้ปฏิบัติหรือนักศึกษาด้วย	1
5. ควรใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ เช่น เสนอข้อมูลที่ประชุมผ่านรูปแบบอิเล็คทรอนิกส์, การรายงานผลต่างๆผ่าน QR CODE	2

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ด้วยวิธี Pearson's Product Moment Correlation (r) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าตัวแปรอีกตัวก็จะสูงด้วย ถ้าค่าตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะต่ำด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงข้ามกัน คือกลับกัน ถ้ามีค่าเป็นศูนย์ (0) หมายความว่าข้อมูลทั้งสองชุดไม่เกี่ยวข้องกัน ไม่สัมพันธ์กัน หรือไม่แปรผันร่วมกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าตัวแปรอีกตัวจะต่ำ ถ้าค่าตัวแปรอีกตัวหนึ่งต่ำค่าตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะสูง (Walter, 1971 อ้างถึงใน จักรธร พลคชา, 2563)

แทนค่าสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X_1	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง
X_2	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ
X_3	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม
X_4	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ
$X_{รวม}$	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม
Y_1	หมายถึง	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร
Y_2	หมายถึง	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำและนโยบาย
Y_3	หมายถึง	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร
Y_4	หมายถึง	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ
$Y_{รวม}$	หมายถึง	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	$Y_{รวม}$	ระดับความสัมพันธ์
X_1	.497**	.537**	.468**	.352**	.539**	ปานกลาง
X_2	.663**	.696**	.638**	.561**	.739**	สูง
X_3	.757**	.678**	.726**	.597**	.798**	สูง
X_4	.450**	.459**	.600**	.289**	.530**	ปานกลาง
$X_{รวม}$	.728**	.848**	.878**	.638**	.850**	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม ($X_{รวม}$) มีความสัมพันธ์กับกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ($Y_{รวม}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับ สูง (r = .850) เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละคู่ พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม ($X_{รวม}$) กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในแต่ละด้าน ($Y_1 – Y_4$) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .638 ถึง .878 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Y_3) (r = .878) ด้านผู้นำและนโยบาย (Y_2) (r = .884) และ ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร (Y_1) (r = .728) ตามลำดับ ส่วนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ (Y_4) มีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง (r = .638)

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในทุกรูปแบบ ($X_1 – X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม ($Y_{รวม}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .530 ถึง .798 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ในระดับ สูง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r = .798) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .739) ส่วนความสัมพันธ์ระดับ ปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/

การเปลี่ยนแปลง (X_1) (r = .539) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r =.530) ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกรูปแบบ ($X_1 - X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .450 ถึง .757 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r = .757) มีความสัมพันธ์ในระดับ สูง วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .663) มีความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง ส่วน วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง (X_1) (r = .497) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r = .450) และ มีความสัมพันธ์ในระดับ น้อย

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกรูปแบบ ($X_1 - X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านผู้นำและนโยบาย (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .459 ถึง .696 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .696) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r = .678) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r = .600) ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง (X_1) (r = .468) มีความสัมพันธ์ในระดับ น้อย

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกรูปแบบ ($X_1 - X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .468 ถึง .726 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r = .726) ความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .638) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r = .600) ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง (X_1)(r = .468) มีความสัมพันธ์ในระดับ น้อย

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกรูปแบบ ($X_1 - X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ระหว่าง .289 ถึง .597 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r = .597) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .567) ความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง (X_1) (r = .352) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r = .289) ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทุกรูปแบบ ($X_1 - X_4$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม ($Y_{รวม}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .530 ถึง .798 สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความสัมพันธ์ในระดับ สูง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3)(r = .798) และ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2)(r = 739) ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง (X_1) (r = .539) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (X_4) (r = .530) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยสามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะของการศึกษาได้ดังนี้

5.1 ผลการดำเนินการวิจัย

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.1 ผลการดำเนินการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

5.1.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร (Population) คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 1,125 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2566)

5.1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจึงเลือกคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรโดยใช้ตารางการสุ่มตัวอย่างของเครซี่ และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน และ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น และป้องกันการสูญหายของข้อมูลหรือข้อมูลไม่ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่ม 10% เป็นจำนวนทั้งหมด 314 คน

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงแต่ละส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 281 คน แต่เมื่อนำมาตรวจสอบแล้วพบว่ามีแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้ได้ ทั้งสิ้น 276 คน คิดเป็นร้อยละ 87.90 จากกลุ่มตัวอย่างที่ตั้งไว้ 314 คน

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation)

5.2 สรุปผลการวิจัย

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 276 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.86) อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 5 - 15 ปี (ร้อยละ 39.86) ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 67.75) และสายงานของผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายสนับสนุน (ร้อยละ 68.48)

5.2.2 ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ย 3.91 และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วมมีความเฉลี่ย 3.63 ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.48 และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย 3.45 ตามลำดับ

5.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลากร และด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร มีความพร้อมในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 3.78 และ 3.52 ตามลำดับ ส่วนด้าน ด้านผู้นำและนโยบาย และด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ มีความพร้อมในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.46 และ 3.33 ตามลำดับ

5.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ($X_{รวม}$) กับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ($Y_{รวม}$) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ สูง (r = .850) ซึ่งทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวก (+) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพิจารณาคู่ที่มีความสัมพันธ์ระดับมาก รองลงมา 3 อันดับแรก คือ วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ($X_{รวม}$) กับ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) (r=.878) รองลงมาคือ ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร ($X_{รวม}$) กับ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ (X_2) (r = .848) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม (X_3) กับ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม ($Y_{รวม}$) (r = .798) ตามลำดับ

5.2.5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะที่ได้

1) ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

- การกำหนดแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยยังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัยฯ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งดัชนีชี้วัดบางตัวไม่เหมาะสม ไม่สามารถพัฒนาได้จริง และ/หรือ เป็นการเก็บข้อมูลแบบไม่มีประโยชน์

- การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ส่วนมาก ถ่ายทอดให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติไม่ได้รับการถ่ายทอดต่อ ทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ไม่เกิดจากล่างขึ้นบน

- ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ตรงกับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อม/ศักยภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย เน้นศักยภาพที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยมากกว่าการตามกระแสของมหาวิทยาลัยอื่น ที่มีทุนและศักยภาพเหนือกว่าในด้านที่เราไม่ถนัด

2) ด้านการบริการจัดการ

- ภาระงาน/รูปแบบงาน ที่ปฏิบัติไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย ขั้นตอนการทำงานราชการล่าช้า ซ้ำซ้อน ขั้นตอนมากเกินความจำเป็น

- พนักงานมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมากเกินไป หรือบางส่วนก็น้อยเกินไป ไม่ตรงกับแผนงานหรือหน้าที่หลักของตน ทำให้ไม่สามารถทำหน้าที่ตนได้เต็มที่

- มหาวิทยาลัยพัฒนาการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่พัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์เอกสารจำนวนมากเพื่อประชุมสภามหาวิทยาลัย การต้องแนบเอกสารแนบหรือหลักฐานจำนวนมากทุกครั้งเมื่อมีการปรับแผนโครงการ/การขยายเวลาวิจัย อีกทั้ง มีผู้บริหารหลายฝ่ายเกินไป ผู้บริหารบางท่านไม่ให้ความสำคัญในส่วนงานของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานแบบผิวเผิน ไม่มีความรู้ที่ชัดเจน

- โครงการ/กิจกรรมสำหรับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานมีจำนวนน้อย ทำให้บุคลากรต้องค้นคว้าศึกษาเอง รวมทั้งไม่มีการส่งเสริมด้านงบประมาณ

- อุปกรณ์การทำงานไม่เป็นปัจจุบัน อีกทั้งต้องจัดซื้อตามระเบียบ ทำให้ได้ทรัพยากรที่ไม่ตอบโจทย์ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ช้า อุปกรณ์ใช้งานเสื่อมสภาพ หน่วยความจำคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอแต่จัดซื้อไม่ได้ เนื่องจากติดเงื่อนไขราชการ

- งบประมาณของมหาวิทยาลัย/คณะ พนักงานทั่วไปไม่สามารถแสดงผลการใช้จ่ายให้ตรวจสอบได้ อาจมีการนำงบประมาณไปใช้แอบแฝงในรูปแบบโครงการ/ศึกษาดูงานต่างประเทศหรืออื่นๆ

- ควรมีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ที่ชัดเจน ไม่ใช่เพียงแต่ในรูปแบบคณะกรรมการการจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ให้แก่โครงการเพื่อผู้บริหาร ควรได้รับการตรวจสอบจากผู้ปฏิบัติ หรือนักศึกษาด้วย

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ที่ระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในทุกรูปแบบ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ยังไม่ออกนอกระบบ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งพื้นฐานเดิมตั้งแต่ต้น เป็นการบริหารจัดการและดำเนินการโดยข้าราชการ ทำให้รูปแบบการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้คำสั่งและกฎระเบียบ บุคลากรในองค์กรมีบทบาทหน้าที่และการดำเนินงานต้องอิงตามหลักราชการ รวมทั้งการผูกโยงกับการบริหารจัดการต่างๆของผู้นำ การดำเนินงานต้องอาศัยหลักฐานและขั้นตอนตามลำดับขั้นเพื่อใช้ในการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานผลไปยังต้นสังกัด ทำให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิดชนก แตงอ่อน (2557) ที่ค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก ทุกข้อ โดยประเด็น บุคลากรในองค์กรยึดมั่นในระเบียบ วินัย ข้อบังคับ มาก่อนความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด อาจเป็นเพราะรูปแบบการทำงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครส่วนใหญ่ มีลักษณะที่เป็นการปฏิบัติแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ภายใต้กฎระเบียบ ความรับผิดชอบหลักขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานภายใน และการสั่งงานภายในตามลำดับขั้นผู้บังคับบัญชาและบุคลากรส่วนใหญ่ทำงานประจำ (Routine) ทำให้รูปแบบการทำงานแต่ละขั้นตอนไม่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือไม่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่รองรับการปรับเปลี่ยนได้ตลอด สอดคล้องกับจุลศักดิ์ ชาญณรงค์ (2557) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรระบบราชการความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง เมื่อแยกรายประเด็น ข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการในด้านลักษณะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และมีวัฒนธรรมองค์กรระบบราชการในด้านลักษณะของสมาชิกภายในองค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษายังมีหน้าที่ภายใต้กฎระเบียบอยู่มาก แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐโดนจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามแนวทางระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ก็ตาม แต่สายการบังคับ-

บัญชาตามลำดับชั้นก็ยังคงมีลักษณะไม่เปลี่ยนแปลง ตามที่ Richard L. Daft (2003) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบหรือวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Max Weber (1992) (อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2564) ที่กล่าวว่า ลักษณะองค์กรแบบราชการจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา การทำงานที่มีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการดำเนินงาน มีการแบ่งงานการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎเกณฑ์และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011) (อ้างถึงในวันชัย ปานจันทร์, 2560) วัฒนธรรมองค์กรแบบ The Hierarchy (Control) Culture ส่งผลให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ และหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร คือ การทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยความมุ่งหมายระยะยาว คือ ความมั่นคง ความเป็นไปในลักษณะที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ และความมีประสิทธิภาพ แต่วัฒนธรรมองค์กรนี้มีข้อจำกัด เนื่องจาก กฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์กรมีความเป็นทางการมากเท่าไหร่จะยิ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลมากขึ้น เพราะ ผู้บริหารซึ่งอยู่ใต้โครงสร้างที่มีแบบแผนจะกระทำทุกสิ่งโดยยึดระเบียบ “ตามตัวอักษร”

2) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ที่ระดับ มาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพร้อมด้านบุคลากร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สอดคล้องกับ กาญจนา เจริญรุ่ง (2561) ศึกษาระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การและระดับประสิทธิผลองค์การ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานกับประสิทธิผลองค์การของ บริษัท ไทย-น้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต) พบว่า ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกคือ ความพร้อมด้านทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน และ อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ พบว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง ซึ่งบุคลากร ถือเป็นหัวใจหลักที่ทำให้เกิดเป็นองค์กรขึ้น บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลานั้น จะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับ

การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรที่มีพนักงานเหล่านี้ก็จะมีความเจริญก้าวหน้าไปด้วย เช่นเดียวกัน หากบุคลากรขาดความพร้อมหรือมีระดับความพร้อมน้อย อาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น และเนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเป็นสถาบันอุดมศึกษา โดยบทบาทหน้าที่หลักในการดำเนินภารกิจสำคัญ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันตามนโยบายและเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะสายวิชาการจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานรวมถึงถ่ายทอดให้แก่นักศึกษา การพัฒนาตนเองตลอดเวลานั้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรถือปฏิบัติ เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ ให้ทันต่อปัจจุบัน ตามที่ ปณิธี อำพนพนารัตน์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ผลการทดสอบสมมติฐานบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับ มาก อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประกอบด้วย 9 คณะ 4 ศูนย์ ซึ่งแต่ละคณะหรือศูนย์ต่างๆ มีการบริหารตามลำดับหรือรูปแบบของตนภายใต้ยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ทำให้รูปแบบวัฒนธรรมกับความพร้อมของแต่ละศูนย์อาจแตกต่างกัน หรืออาจกล่าวได้ว่ามีวัฒนธรรมย่อยของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กรนั้นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละรูปแบบย่อมส่งผลต่อความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างกัน ดังที่ Gordon (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553) ที่ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์การนั้น ๆ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น และลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อและส่งเสริมให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย และจากผลความสัมพันธ์ พบว่า คู่ความสัมพันธ์ที่มีค่ามากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม กับ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร ซึ่งสามารถอนุมาณได้ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้าน

บุคลากรมากที่สุด เมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่ถือปฏิบัติจึงส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครอย่างมาก ดังที่ Weiner (2009, อ้างถึงใน อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล,2559) กล่าวถึง ทฤษฎีของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปได้ว่า ถ้าพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรก็จะเริ่มริเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กร พนักงานจะเพิ่มความพยายาม และสร้างพฤติกรรมให้ความร่วมมือต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และสอดคล้องกับ ธิดากานต์ สินจิตร์ (2565) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ระบุว่า จากการสัมภาษณ์วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา เช่นเดียวกับ ชลภัสสรณ์ สิทธิวรงค์ชัย และคณะ (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และตามแนวคิดของ Armenakis, Harris and Mossholder (1993, อ้างถึงใน อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) ได้กล่าวว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาในการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อต้านและพฤติกรรมสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง โดยเรียกว่า การรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ โมเดลของ Lewin (1951, อ้างถึงใน Cummings and Worley, 2008) ในขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (unfreezing) ที่อธิบายถึงความเชื่อและทัศนคติของพนักงานในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรว่ามีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหรือไม่อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมความเชื่อ ทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นๆจะมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบใด การเปลี่ยนแปลงองค์กรของแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ด้วย ตามที่ จิระพงค์ เรืองกุน (2556) ได้กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก คือ ต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร โดยจะต้องพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ”

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งถ้าพิจารณาตามความต้องการในการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันนั้น การที่องค์กร ๆ หนึ่งจะสามารถพร้อมตอบรับการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง มีนโยบายและองค์ประกอบหลาย ๆ ด้านที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2) การที่องค์กรดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อม บริบทที่มุ่งเน้นแต่ความมั่นคง ยึดติดที่รูปแบบการบริหารจัดการแบบขั้นตอน ย่อมเป็นจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย และจากผลวิจัยแยกเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นข้อคำถาม “บุคลากรในองค์กรยึดมั่นในระเบียบ วินัย ข้อบังคับ มาก่อนความสำเร็จของงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับขั้นตอนและกฎระเบียบเป็นอย่างมาก ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจะก้าวสู่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความยืดหยุ่นในด้านต่างๆ อาทิ การพิจารณาปรับเปลี่ยนหรือลดขั้นตอนกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น สร้างทัศนคติที่ให้บุคลากรมุ่งเน้นผลสำเร็จควบคู่ไปกับการทำงานตามระเบียบที่ควรปฏิบัติสำคัญ ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติงานที่มีที่การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สนับสนุนและให้รางวัลกับผลงานนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่นำกระบวนการใหม่ ๆมาใช้ สนับสนุนให้มีกลไกและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่สามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานให้รวดเร็วและยืดหยุ่น สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะอื่นๆ ที่จำเป็นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ เป็นต้น

3) จากผลการวิจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำและนโยบาย มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งภาวะหรือคุณสมบัติของผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดหรือส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล สามารถประเมินสถานการณ์ขององค์กรได้ว่าในอนาคตจุดยืนขององค์กรจะอยู่ที่ใด และจะทำอย่างไรถึงจะไปถึงตรงจุดนั้น อีกทั้งต้องสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มีโอกาส

ในการแสดงความสามารถ และต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้กับองค์กรได้ อาจเป็นตัวอย่างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น โดยไม่เป็นคนยึดติดกับสถานะขั้นตอนที่มากเกินไป มุ่งสนใจไปที่งานหรือผลงานที่มีความสำคัญมากกว่า

4) ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ เมื่อพิจารณาหัวข้อนี้ในประเด็นย่อย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (มีความพร้อมน้อย) คือ “องค์กรมีการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้” แสดงให้เห็นถึงแนวคิดของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจมีการทำความเข้าใจหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะ หรือเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณในภาพรวมของมหาวิทยาลัยในแต่ละรอบอย่างทั่วถึง เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ทางการเงินและแนวโน้มความเป็นไปได้ เพื่อเป็นข้อมูลในการร่วมพัฒนาด้านต่างๆร่วมกัน และนอกจากประเด็นด้านงบประมาณแล้ว ควรมีการพิจารณาเรื่องของเทคโนโลยี ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยให้มีความพร้อมและคล่องตัวเพิ่มมากขึ้นด้วย เช่น ควรมีการสำรวจความต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีในปัจจุบันว่าสามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆหรือไม่ เหมาะสมกับคุณลักษณะงานของแต่ละหน่วยงานมากน้อยเพียงใด อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ทั่วไปตามมาตรฐานครุภัณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด อาจไม่ตอบโจทย์การใช้งานที่ต้องการการประมวลผลมาก หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ล้าสมัยก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้เช่นกัน รวมไปถึงการที่มีเทคโนโลยีอยู่แล้วแต่ไม่มีการนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเนื่องจากผู้ใช้งานอาจไม่มีความสามารถในการใช้งานเป็นต้น

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น และศึกษาข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นรายหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรและความพร้อมของหน่วยงานย่อย เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงหรือเสริมวัฒนธรรมด้านที่ส่งผลต่อความพร้อมเข้าไปเพื่อให้หน่วยงานนั้นๆมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับที่มากขึ้นและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของวัฒนธรรมภาพรวมของมหาวิทยาลัย

2) การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อาจทำการศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น

3) การนำผลการวิจัยไปใช้ในครั้งต่อไป อาจนำผลที่ได้ไปวิจัยในรูปแบบผสมผสานสำหรับต่อยอดและวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาต่อไป

บรรณานุกรม

กรมอนามัย. (2562). *กระบวนการ (Process)*. เข้าถึงได้จาก กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.): http://doh.hpc.go.th/pmqa2562/topicDisplay.php?id=1

กัญญารัตน์ ฟองจันทร์. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความสำเร็จ ในการจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัดของบริษัท ศรีฟ้าโฟรเซนฟู้ดู จำกัด.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

กัณฑ์ฏภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์. (2564). *วัฒนธรรมองค์การกับความเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal.* Journal of Modern Learning Development ปีที่ 6 ฉบับที่ 5 ประจำเดือน กันยายน – ตุลาคม 2564, 394-395.

กาญจนา เจริญรุ่ง. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน กับประสิทธิผลองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (โรงงานรังสิต).* วารสารโครงการทวิปริญญาทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ, 6.

กาญจนาพร พันธ์เทศ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง.* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีปทุม, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ.

กานต์ดนัย ชลสุวัฒน์ และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2019). *การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด*. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12, 1227.

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง.* เข้าถึงได้จาก iecm: www.iecm.co.th/Knowledge/management/engineering/change_management_3.htm

การพัฒนาองค์กร. (25 ตุลาคม 2022). *การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ.* เข้าถึงได้จาก HREX.asia: https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/

บรรณาณุกรม (ต่อ)

กิติยา วงศ์เบี้ยสัจจ์. (ม.ป.ป.). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่).* วารสารโครงการทวิปริญญา ทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ, 4-5. เข้าถึงได้จาก https://shorturl.asia/ygRTB

ขจิตรพร คมขำ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด.* มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. คณะบริหารธุรกิจ .

จักรธร พลคชา. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนในเขตเทสบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด.* มหาสารคาม: (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จินตกานต์ สุธรรมดี. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560). *กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน.* วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี(2), 30.

จิระพงค์ เรืองกุน. (2556). *การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.* วารสารปัญญาภิวัฒน์ , 1995-1996.

จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2557). *วัฒนธรรมองค์การระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร* . กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2554). *วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชลภัสสรณ์ สิทธิวรงค์ชัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2019). *ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 9(1), 202. เข้าถึงได้จาก https://doi.org/10.53848/irdssru.v9i1.213838

ชลสุวัฒน์ กานต์ดนัย. (July - August 2019). *การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด.* Humanities, Social Sciences and arts, 12, 1231.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

ชิดชนก แตงอ่อน. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนะรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก.* (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2526). *เทคโนโลยีการศึกษา : หลักการและทฤษฎีแนวการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: วัฒนาการพิมพ์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). วัฒนธรรมองค์กร : คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้ แต่สร้างได้ . กรุงเทพฯ: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

ณัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์. (16 มกราคม 2564). *วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเป็นวัคซีนต้านไวรัสสำหรับองค์กรได้อย่างไร.* เรียกใช้เมื่อ 22 พฤศจิกายน 2565 จาก Brightside People: www.brightsidepeople.com/วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยเป/

ตติยา ผาสุข. (2559). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเองและความตั้งใจคงอยู่ในงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแห่งหนึ่ง โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. (2552). *ค่านิยมขององค์กร.* spirit บ้านเรา.

ธนภรณ์ รุ่งวิไลเจริญ. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยรุ่นเจนเนอเรชั่นวาย ในเขตกาญจนบุรีและเขตราชบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2.

ธิดากานต์ สินจิตร์ . (2565). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.* เข้าถึงได้จาก วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานของข้าราชการทหาร สังกัดกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

นิชานาถ ยะรินทร์. (2560). *วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่.* (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยแม่โจ้, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.

นุช สัทธาฉัตรมงคล และ อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.* วารสารธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559), 171-172.

บวร ประพฤติดี. (ม.ป.ป.). *วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร : เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร.* วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 5 (2).

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (24 พฤศจิกายน 2548). *จดหมายข่าว KM*. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 1(7).

เบญจพร คงป้อม. (21 ธันวาคม 2554). *กลยุทย์การจัดการธุรกิจ.* เข้าถึงได้จาก Blogger: http://todaygm.blogspot.com/2011/12/blog-post.html

ปณิธี อำพนพนารัตน์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, การจัดการทั่วไป.

ประสาท หลักศิลา. (2539). *สังคมและวัฒนธรรมไทย.* กรุงเทพฯ: อินเดียนสโตร์.

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (13 กันยายน 2564). *8-Step Change Model [Kotter].* เข้าถึงได้จาก drpiyanan: https://drpiyanan.com/2021/09/13/8-step-change-model-kotter/

ปิยากรณ์ อาสาทรงธรรม. (2552). *การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ.* Business and Economics, 52.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

พรอัญชลี พุกชาญค้า. (2556). *การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลกระทรวงศึกษาธิการเพื่อรองรับประเทศไทยสู่การเปนประชาคมอาเซียน.* สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากร.

พินิจตา คำกรฤาชา. (2560). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ประจำจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.

พีรศุษม์ วัฒนพงศ์พิทักษ์. (2558). *ศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาชนในการจัดการภัยพิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลรำแดง อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา.* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,รัฐประศาสนศาสตร์.

ภคนิจ ศรัทธา. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด.* (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต),มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สาขาวิชาการจัดการ.

ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). *วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* (ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, ภาควิชาการบริหารการศึกษา.

โยษิตา กฤตพรพินิต. (2557). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน.* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.

รักข์วลัย แย้มกสิกร. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง.* (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล,วิทยาลัยการจัดการ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย.* ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วงค์ผกา กลอนสุด. (2561). *การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรด้วยกระบวนการทางดิจิทัล กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง.* (การค้นคว้าอิสระ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรม

วนิตยา ปินตาวงค์. (2559). *ความพร้อมของนักศึกษาที่มีผลต่อแนวคิดประชาคมอาเซียนของนักศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศูนย์ลำปาง.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.

วันชัย ปานจันทร์. (2560). *วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิกิพีเดีย. (6 มกราคม 2566). *องค์การ.* เข้าถึงได้จาก วิกิพีเดีย: https://th.wikipedia.org/wiki/องค์การ

วิชญาพร สุวรรณเทน. (2541). *ผลการใช้ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การเตรียมความพร้อมในบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงต่อความรู้และความพร้อมในบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงของพยาบาลประจำการห้องคลอด.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *พฤติกรรมองค์การ = Organization Behavior* :ฉบับแนวใหม่. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2554). *การบริหาร.* กรุงเทพฯ: บริษัท เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

วิทยา พยัคฆันตร และ เสรี ชัดแช้ม. (2564). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ.* วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 143.

วิทยาธร ท่อแก้ว. (ม.ป.ป.). *การสร้างวัฒนธรรมองค์กร.* เข้าถึงได้จาก stou: https://commarts.stou.ac.th/wp-content/uploads/2022/04/การสร้างวัฒนธรรมองค์กร.pdf

วิมล นาวารัตน์. (11 มิถุนายน 2012). *วิสัยทัศน์ (Vision).* เข้าถึงได้จาก gotoknow: www.gotoknow.org/posts/419959

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโดไชนา.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิไลวรรณ บ้านกรด. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่.* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, สาขาวิชาการจัดการ.

ศิริพร ม่านกลาง. (2552). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์จำกัด.* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

ศุภสี นัยศิริ. (2561). *ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการควบคุมภายในของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในประเทศไทย.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, คณะบัญชี.

ศุภาพิชญ์ อินแตง. (2565). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

สงัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสหาย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (7 มีนาคม 2562). *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ - FTPI.* เข้าถึงได้จาก เทคนิคการลดต้นทุน: www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2019/01/เทคนิคการลดต้นทุน_1-03-62.pdf

สนั่น เถาชารี. (30 มิถุนายน 2552). *ThailandIndustry.com*. เข้าถึงได้จาก กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร: www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=7717

สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

สมาพร ภูวิจิตร และคณะ. (2015). *รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ.* JOURNAL OF NAKHONRATCHASIMA COLLEGE, 9(1), 73-74.

สมุทร ชำนาญ. (2554). *การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม.* วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 เดือนตุลาคม 2554 - มีนาคม 2555, 3-4.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2566). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. เข้าถึงได้จาก dictionary: https://dictionary.orst.go.th/index.php

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (5 ธันวาคม 2554). *คำศัพท์หมวดอักษร "พ".* เข้าถึงได้จาก ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554: https://dictionary.orst.go.th/lookup_domain.php

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (มิถุนายน 2555). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ*. เข้าถึงได้จาก opsmoac: https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791962

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟร์เพช.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรเชษฐ์ สุทธิเสงี่ยม. (2553). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารแบบซิกส์ซิกม่า*. (ปริญญานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะวิศวกรรมศาสตร์.

สุรเสกข์ ผลบุญ. (2560). *สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม.* เข้าถึงได้จาก วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ: https://bps.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2017/06/G-วัฒนธรรมองค์การ.pdf

บรรณาณุกรม (ต่อ)

เสนาะ ติเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสาตร์.

โสภาพรรณ สุริยะมณี. (2561). *ผลงานวิเคราะห์. การวิเคราะห์ความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน: กรณีศึกษาหน่วยงานเลขานุการผู้บริหาร สำนักงานอธิการบดี* มหาวิทยาลัยมหิดล, 7-8.

อธิษฐญา อิสระศักด. (2565). *ปัจจัยสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรในการทำงานรูปแบบทำงานที่บ้าน.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

อัคริมา เชียงอารีย์. (2565). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรน่าไวรัส.* (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาลัยการจัดการ.

อัมพล ชูสนุก และ วริศ ลิ้มลาวัลย์. (ม.ป.ป). *วัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย.* Executive Journal, 108. เรียกใช้เมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2566 จาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/oct_dec_09_2/pdf/aw19.pdf

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตรบัณฑิต. สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5506035525_5278_3883.pdf.

อารยา ศรีสุข. (2564). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เขต1 และเขต2.* (ปริญญามหาบัณฑิต),มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์. (14 กุมภาพันธ์ 2562). *การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Changing Organization Culture).* เรียกใช้เมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565 จาก GotoKnow: https://www.gotoknow.org/posts/659832

อำนาจ สุ่มประดิษฐ์. (2565). *การรับรู้ความสำคัญ และสมรรถนะที่มีอยู่ตามค่านิยมขององค์กร กรณีศึกษา : กลุ่มโรงไฟฟ้าแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. ชลบุรี,* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะศึกษาศาสตร์.

อำพร ไตรภัทร. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์.* วารสารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 34-35.

อุษณีย์ พรหมศรียา. (2555). *ความพร้อมของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในจังหวัดปทุมธานีในการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน.* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ.

ADPT. (13 กันยายน 2017). *7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากความคิดเห็นของผู้บริหาร 2000 คน*. เข้าถึงได้จาก ADPT: https://www.adpt.news/2017/09/13/7-factors-affecting-major-changes-org/

Armenakis, A. A., & Harris, S. G., Mossholder, K.W. (1993.*Creating readiness for Organizational change*. Human Relation.

Backer, T. E. (1995). *Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer*. In T. E Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.) Reviewing. Rockville: MD: National Institute on Drug Abuse.

Bennis, Warren G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects.* Massachusetts: Addison-Wesley.

Cameron, Kim S. and Quinn Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Value Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan B. (2012). *Management Principles*. Retrieved from: https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf.

Cheng, Y. C. (1993). *Profile of Organizational Culture and Effectiveness School*. School Effectiveness and School Improvement, 85-110.

Cooke, R. A., and J. L. Lafferty. (1989). *Level: Organizational Culture Inventory*. Plymouth MI: man Synergistic.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change.* SouthWestern/Cengage Learning.

D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. Holt. (2007). *Readiness for Organizational. Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Print.

Davide Ravasi and Majken Schultz. (2006). *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. Academy of Management, 49. Retrieved from https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amj.2006.21794663

Downing J. and D Thackrey. (1971). *Reading Readiness*. New York: University of London Press.

F. L. Harrison. (1993). *Advanced Project Management: A Structured Approach*. Hampshire: Gower House.

Fyans, L. J., & Maehr, M. L. (1990). *School Culture, Student Ethnicity, and Motivation*. The National Center for School Leadership.

Gordon, J. R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

Hinkle, D.E, William, W. and Stephen G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences,* (4 ed.). New York: Houghton Mifflin.

Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2010). *Readiness for Change. Journal of Change Management*, 10(4).

Holt, D. T., Dorey, E. L., Bailey, L. C., & Low, B. R. (2009). *Recovering When a Change Initiative*. OD Practitioner, 41(1), 20-24.

Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (6th ed.). Singapore: Mcgraw-hill International Enterprises.

John Coleman. (06 May 2013). *Six Components of a Great Corporate Culture*. เข้าถึงได้จาก Harvard Business Review: https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture

John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2552). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการ*. แปลจาก [Organizational behavior and management] (สุธรรม รัตนโชติ, ผู้แปล) กรุงเทพฯ : ท้อป.

Kat Boogaard. (23 May 2022). *The 4 types of company culture*, explained. เข้าถึงได้จาก Atlassian : https://www.atlassian.com/blog/teamwork/types-of-corporate-culture

Molloy,E.and Whittington,R. (2005). *HR: making change happen. Executive Briefing.* London: Charted Institute of Personnel and Development.

Moorhead, G. &. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations.* Boston MA: Houghton Mifflin Co.

NovaBizz. (2022). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ*. เข้าถึงได้จาก NovaBizz : https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/organizations-change.htm

O ‘Donnell, O., Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Culture*. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

Ratchakrit K. (28 ตุลาคม 2564). *วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงอะไร มีลักษณะสำคัญอย่างไร?* เข้าถึงได้จาก https://th.linkedin.com/: https://shorturl.asia/FWVvi

Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.

Ruchaneeya Leepila. (28 มกราคม 2022). *แนวทางการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ประสบความสำเร็จ*. เข้าถึงได้จาก blog: https://blog.happily.ai/th/practices-to-improve-organizational-performance-through-culture-change-th/

Rudnitsky, A. N., Drickamer, P., & Handy, R. (1981), *Talking mathematics with children.* Arithmetic Teacher, 28(8), 14-17.

Schein Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change.* California: Jossey-Bass.

Signature Solutions. (2021). *signature4u.* เข้าถึงได้จาก การออกแบบ/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร: https://www.signature4u.com/organization_structure.html

Sinclair, J., & Hanks, P., et al. (Editers). (1995). *Collins Cobuild English Language*. London: William Collin Son.

Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, 28 (1), 15.

T. E. Backer. (1995). *Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer*. In T. E Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer. Rockville: MD: National Institute on Drug Abuse.

Thacker, J. L. (1992). *Changing Academic Culture to Improve Student Achievement in the Elementary school.* ERS Spectrum, 18-23.

บรรณาณุกรม (ต่อ)

Thaiwinner. (26 ตุลาคม 2553). *“การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี” เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างทีมเวิร์คให้มีประสิทธิภาพ.* เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2565 จาก RS GROUP: www.rs.co.th/th/คุณสมบัติ-วัฒนธรรมองค์กร/

Vecchio, Robert P. (1991). *Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press.

Workplace. (ม.ป.ป.). ค่านิยมขององค์กรคืออะไรและเหตุใดจึงมีความสำคัญ. เข้าถึงได้จาก workplace from Meta: https://th-th.workplace.com/blog/organizational-values

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์

The Relationship between Organizational Culture and The Readiness to change: Case Study Rajamangala University of Technology Phra Nakhon.

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 2) ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.62)
- รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ เป็นแบบมุ่งเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (ค่าเฉลี่ย 3.91)
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.53)
- ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ บุคลากร อยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.78)
- ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยฯ พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ สูง (r = .850) ซึ่งทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวก (+) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร

Bureaucratic Culture
มุ่งเน้นโครงสร้าง และกฎระเบียบ

Clan Culture
มุ่งเน้นความสัมพันธ์/ การมีส่วนร่วม

Achievement Culture
มุ่งเน้นความสำเร็จ

Adaptability Culture
มุ่งเน้นการปรับตัว/ การเปลี่ยนแปลง

ความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

วัฒนธรรมองค์กร มทร.พระนคร **มีความสัมพันธ์** กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง **อยู่ในระดับ** สูง+

1. ด้านบุคลากร

2. ด้านโครงสร้าง และการจัดการองค์กร

3. ด้านผู้นำและนโยบาย

4. ด้านเทคโนโลยี และงบประมาณ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับโครงการวิจัยสถาบัน

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2. แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและวิเคราะห์นำเสนอข้อมูลในภาพรวม โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพของท่านแต่ประการใด

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

4. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผลของการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
นางสาวพิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย

<u>ตอนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

อายุงาน ☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5 - 15 ปี

☐ 16 - 20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี

ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

สายงานที่ปฏิบัติ ☐ สายวิชาการ ☐ สายสนับสนุน

<u>ตอนที่ 2</u> ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

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

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	**เห็นด้วยในระดับ**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
2.1 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับตัว/การเปลี่ยนแปลง					
- องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอยู่บ่อยครั้ง					
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ					
- ผู้นำในองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ยืดหยุ่นทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน					
- ผู้นำในองค์กรของท่านแสวงหาแนวทางเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ					
- บุคลากรในองค์กรของท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ และได้รับอิสระในการปฏิบัติงาน					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	เห็นด้วยในระดับ				
	5	4	3	2	1
2.2 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ					
- องค์กรของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถวัดได้จริง					
- องค์กรของท่านมีกลยุทธ์ในกิจกรรมการแข่งขันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
- ผู้นำในองค์กรของท่านมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่น สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้					
- ผู้นำในองค์กรของท่านเป็นนักจัดการที่มีการวางแผนงานที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดความสำเร็จของงานได้					
- บุคลากรในองค์กรของท่านมีความมุ่งมานะ กระตือรือร้น เพื่อให้งานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
2.3 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม					
- องค์กรของท่านมีลักษณะเป็นครอบครัว บุคลากรมีความเป็นกันเองและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน					
- องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยเน้นการทำงานที่ยอมรับความคิดเห็นตามหลักประชาธิปไตย					
- องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกัน					
- ผู้นำในองค์กรของท่านให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม					
- บุคลากรในองค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน					
- บุคลากรในองค์กรของท่านมีความผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
2.4 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ					
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความมั่นคง สวัสดิการ และวิธีปฏิบัติ					
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และแบบแผนที่ชัดเจน					
- องค์กรของท่านมีขั้นตอนในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนเป็นรูปธรรม					
- ผู้นำในองค์กรของท่านยึดมั่นต่อลำดับชั้นหลักการ และมาตรฐานที่ตั้งไว้					
- บุคลากรในองค์กรของท่านยึดมั่นในระเบียบ วินัย ข้อบังคับมาก่อนความสำเร็จของงาน					

<u>ตอนที่ 3</u> ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

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

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	**เห็นด้วยในระดับ**				
	5	**4**	**3**	**2**	**1**
3.1 ด้านโครงสร้างและการจัดการองค์กร					
- องค์กรของท่านมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ลำดับชั้นขององค์กรไม่ซับซ้อน					
- องค์กรของท่านมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม					
- องค์กรของท่านมีรูปแบบบริหารแบบกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม					
- องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร					
- องคก์รของท่านมีกิจกรรม/การจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง					
3.2 ด้านผู้นำและนโยบาย					
- ผู้นำในองค์กรของท่านมีความสามารถ เป็นนักคิด วิเคราะห์ และมีทักษะหลายด้าน					
- ผู้นำให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นและใส่ใจในกระบวนการปฏิบัติงาน					
- ผู้นำมีนโยบายในการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
- ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง					
- ผู้นำในองค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร					

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	เห็นด้วยในระดับ				
	5	4	3	2	1
3.3 ด้านบุคลากร					
- บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ และเห็นความเหมาะสมที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงและมีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น					
- บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการแก้ปัญหา การใช้เหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์					
- บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกฝนหรืออบรมเพิ่มความรู้ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
- บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีทัศนคติ ความเชื่อ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร					
- บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานเป็นทีม และทำงานกับผู้อื่นได้อย่างเป็นมืออาชีพ					
- บุคลากรในองค์กรพร้อมยอมรับและทำความเข้าใจกับ ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่ได้รับตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป					
3.4 ด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ					
- องค์กรมีการจัดสรรเทคโนโลยีเพื่อใช้ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม เพียงพอ					
- องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนา ปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีด้านต่างๆ เพื่อให้มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน					
- องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าในทุกด้าน					
- องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆขององค์กรอย่างเหมาะสม					
- องค์กรมีการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาอย่างเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้					

<u>ตอนที่ 4</u> ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) ผศ.ดร.สมพงษ์ อัศวริยธิปัติ
อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สถาบันเทคโนโลยีการบินและอวกาศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ประวัติการศึกษา

- D.Sc. (International Service Business Management)
  North Eastern University
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
  มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การจัดการอาชีวศึกษา)
  มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อนุปริญญาโท (หลักสูตรและการสอน)
  มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการธุรกิจบริการ)
  มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด)
  มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2) นายเชาวฤทธิ์ สุขรักษ์
อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

ประวัติการศึกษา

- วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (วิศวกรรมการวัดคุม)
  สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต (วิศวกรรมการวัดคุม)
  สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

3) นางสาวเรณู เหมือนเอี่ยม
บุคลากรชำนาญการ

ประวัติการศึกษา

- บริหารธุรกิจบัณฑิต (ระบบสารสนเทศ)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

4) นายนรรธพงศ์ ใคร่เครือ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ประวัติการศึกษา

- ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รัฐศาสตรบัณฑิต แขนงวิชาทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามโครงการวิจัยสถาบัน

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๘๑๖๖

ที่ อว ๐๖๕๒.๑๘ / ๕๘ **วันที่** ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามโครงการวิจัยสถาบัน

เรียน หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ด้วย กองนโยบายและแผน ได้ดำเนินโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งในการตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

การนี้ กองนโยบายและแผน จึงขอความอนุเคราะห์บุคลากรในหน่วยงานของท่านตอบแบบสอบถามตามลิงค์ https://forms.gle/QyHjWAKEpTRv1QtJ7 หรือสแกน QR Code ด้านล่างนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางจุฑาภรณ์ เทพธานี)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

QR Code แบบสอบถาม
https://forms.gle/QyHjWAKEpTRv1QtJ7

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล นางสาวพิรุฬห์ภัค เนตรสืบสาย

วัน เดือน ปี เกิด 16 พฤษภาคม 2533

ประวัติการศึกษา

ระดับปริญญาโท	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2557
ระดับปริญญาตรี	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ประยุกต์-มัลติมีเดีย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2555

ประวัติการทำงาน

ปี 2555 - 2557	พนักงานวางแผนการขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2557 - 2558	เลขานุการผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี
ปี 2558 - 2559	ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2559 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ประสบการณ์การทำวิจัย

ปี 2560	หัวหน้าโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล
ปี 2563	หัวหน้าโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด
ปี 2564	หัวหน้าโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร