

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Cooke และคณะ ซึ่งจำแนกลักษณะวัฒนธรรมออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา แบ่งเป็น

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากร
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

ตารางที่ 5.1

แสดงข้อมูลทั่วไปของประชากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ		
- หญิง	290	47.62
- ชาย	319	52.38
รวม	609	100
อายุ		
- ต่ำกว่า 25 ปี	34	5.58
- 25 - 34	281	46.14
- 35 - 44	146	23.98
- 45 - 55	122	20.03
- 56 ปีขึ้นไป	26	4.27
รวม	609	100
วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	155	25.45
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	366	60.10
- สูงกว่าปริญญาตรี	86	14.12
- ไม่ทราบข้อมูล	2	0.33
รวม	609	100

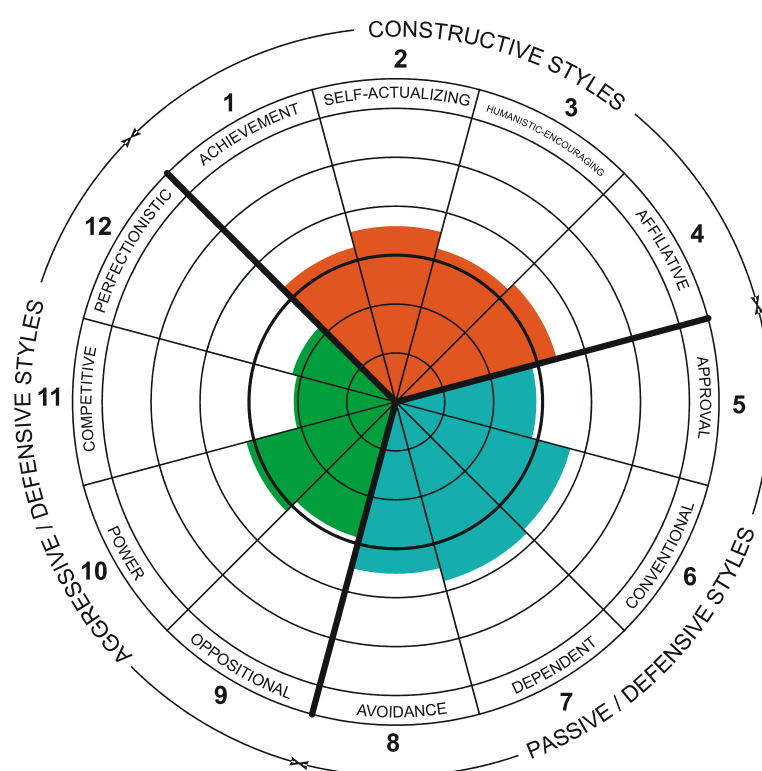
ตาราง 5.1 (ต่อ)
แสดงข้อมูลทั่วไปของประชากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
ระดับ		
- ล.1 - ล.3	40	6.57
- ป.1 - ป.5	132	21.67
- บ.1 - บ.3	384	63.05
- หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	42	6.90
- หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า	8	1.31
- ไม่ทราบข้อมูล	3	0.50
รวม	609	100
ประสบการณ์การทำงาน		
- น้อยกว่า 1 ปี	45	7.39
- 1 - 5 ปี	216	35.47
- 6 - 10 ปี	80	13.13
- 11 - 15 ปี	99	16.26
- 16 - 20 ปี	65	10.67
- 21 - 25 ปี	43	7.06
- 26 ปีขึ้นไป	59	9.69
- ไม่ทราบข้อมูล	2	0.33
รวม	609	100

จากตาราง 5.1 เป็นข้อมูลทั่วไปของประชากรที่เป็นพนักงานของสำนักงานฯ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ประชากรเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานเพศชายจำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 และพนักงานเพศหญิง จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 โดยพนักงานมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 366 คน คิดเป็นร้อยละ

60.10 พนักงานมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ บ.1 - บ.3 มากที่สุด จำนวน 384 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 นอกจากนี้ พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี มากที่สุด เป็นจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงมาคือพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 และเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่



ภาพที่ 5.1

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

ตารางที่ 5.2

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม
ตามลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
ของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 609 คน)			
	$\bar{x}$	S.D.	ตำแหน่ง	ระดับของรูปแบบ วัฒนธรรม
1. ลักษณะสร้างสรรค์	3.70	0.59	3.5 - 4.0	ระดับค่อนข้างมาก
2. ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.73	0.62	3.5 - 4.0	ระดับค่อนข้างมาก
3. ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.26	0.58	3.0 - 3.5	ระดับค่อนข้างน้อย
4. ลักษณะตามวิสัยทัศน์	3.95	0.65	3.5 - 4.0	ระดับค่อนข้างมาก
ด้านบุคลากร				

จากตาราง 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของสำนักงานฯ จำนวนทั้งสิ้น 609 คน ตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cooke และคณะ พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมีมากเป็นลำดับรองลงมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างมากเช่นกัน

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

นอกจากนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง

ตารางที่ 5.3

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง
จำแนกตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละมิติ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 609 คน)			
	$\bar{x}$	S.D.	ตำแหน่ง	ระดับของรูปแบบ วัฒนธรรม
ลักษณะสร้างสรรค์				
– มิติเน้นความสำเร็จ	3.66	0.69	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	3.79	0.66	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นบุคคล	3.65	0.76	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์	3.69	0.83	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
ลักษณะเฉื่อยชา-ปกป้อง				
– มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	3.48	0.79	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย
– มิติเน้นกฎระเบียบ	3.84	0.94	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการพึ่งพา	3.88	0.69	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	3.72	0.83	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)
แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง
จำแนกตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละมิติ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 609 คน)			
	$\bar{x}$	S.D.	ตำแหน่ง	ระดับของรูปแบบ วัฒนธรรม
ลักษณะก้าวร้าว-ปกป้อง				
– มิติเน้นการเห็นตรงข้าม	3.48	0.79	3.5 - 4.0	ค่อนข้างน้อย
– มิติเน้นอำนาจ	3.58	0.71	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการแข่งขัน	3.08	0.94	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย
– มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.18	0.73	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย

จากตาราง 5.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cooke และคณะ พบว่าโดยภาพรวมพนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง มีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยของแต่ละมิติสูงใกล้เคียงกัน โดยอยู่ในช่วง 3.65 - 3.79 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกมิติ โดยมิติเน้นการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 และมีมิติเน้นบุคคลน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง มีค่าเฉลี่ยของ 3 มิติสูงใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มิติเน้นกฎระเบียบ เน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.72 - 3.88 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมิติเน้นการพึ่งพามีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ส่วนมิติเน้น

การเห็นพ้องด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

วัฒนธรรมองค์การลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง พบว่า มิติเน้นอำนาจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีค่าเฉลี่ยของมิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นการแข่งขันและมิติเน้นความสมบูรณ์แบบใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.08 - 3.48 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ มิติเน้นการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

จากตารางที่ 5.3 สามารถสรุปได้ดังนี้ มิติที่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีสูงที่สุด คือ มิติเน้นการพึ่งพา ซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมองค์การลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และมิติที่พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางมีน้อยที่สุด คือ มิติเน้นการแข่งขัน ซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมองค์การลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง

ตารางที่ 5.4

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
ของพนักงาน กับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (พนักงาน = 556 คน ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง = 50 คน)					
	$\bar{x}$ พนักงาน	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม	$\bar{x}$ ผู้บริหาร ระดับต้น และ ระดับกลาง	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.67	0.59	ค่อนข้างมาก	3.96	0.45	ค่อนข้างมาก
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.74	0.63	ค่อนข้างมาก	3.65	0.59	ค่อนข้างมาก
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.25	0.58	ค่อนข้างน้อย	3.26	0.50	ค่อนข้างน้อย
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	3.93	0.66	ค่อนข้างมาก	4.12	0.46	มาก

จากตาราง 5.4 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของพนักงานและกับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง
พบว่า

พนักงาน มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับ
ค่อนข้างมากมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว-ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์
สูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 และมีรูปแบบ
วัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด

กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 แต่พนักงานระดับหัวหน้าจะมีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.5

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
จำแนกข้อมูลตามเพศชายและเพศหญิง

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานทรัพย์สินฯ (เพศชาย = 319 คน , เพศหญิง = 290 คน)					
	$\bar{x}$ ชาย	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม	$\bar{x}$ หญิง	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.72	0.58	ค่อนข้างมาก	3.68	0.60	ค่อนข้างมาก
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.76	0.60	ค่อนข้างมาก	3.70	0.64	ค่อนข้างมาก
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.27	0.59	ค่อนข้างน้อย	3.25	0.56	ค่อนข้างน้อย
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	3.92	0.65	ค่อนข้างมาก	3.99	0.46	ค่อนข้างมาก

จากตาราง 5.5 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมระหว่างพนักงานเพศชายและเพศหญิง พบว่า

พนักงานเพศชายและหญิง มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องสูงที่สุดเช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 3.70 ตามลำดับ มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และ 0.64 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรม

ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และ 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และ 0.56 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรใกล้เคียงกันเช่นกัน โดยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และ 3.99 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และ 0.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.6

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
จำแนกข้อมูลตามช่วงอายุ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตาม รายการลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ จำแนกตามช่วงอายุ									
	ต่ำกว่า 25 ปี		25 - 34 ปี		35 - 44 ปี		45 - 55 ปี		56 ปีขึ้นไป	
	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.82	4	3.66	4	3.71	4	3.69	4	3.94	4
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.91	4	3.77	4	3.73	4	3.58	4	3.80	4
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.36	3	3.28	3	3.28	3	3.19	3	3.10	3
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	4.23	5	3.96	4	3.93	4	3.89	4	3.81	4

หมายเหตุ * ระดับวัฒนธรรม : 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มาก
6 = มากที่สุด

จากตาราง 5.6 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและระดับวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามช่วงอายุ พบว่า

พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี พนักงานที่มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี และพนักงานที่มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 3.77 และ 3.73 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 3.28 และ 3.28 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

พนักงานที่มีอายุระหว่าง 45 - 55 ปี และพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 56 ปีขึ้นไป มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์สูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ 3.94 ตามลำดับ มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และ 3.10 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วย พบว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก ส่วนพนักงานที่มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี 35 - 44 ปี 45 - 55 ปี และ 56 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 3.93 3.89 และ 3.81 ตามลำดับ โดยมีระดับวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมากทั้ง 4 ช่วงอายุ

ตารางที่ 5.7

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
จำแนกข้อมูลตามระดับวุฒิการศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา					
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า		สูงกว่า ปริญญาตรี	
	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.72	4	3.69	4	3.70	4
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.63	4	3.74	4	3.86	4
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.27	3	3.25	3	3.25	3
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	3.82	4	3.99	4	3.98	4

หมายเหตุ * ระดับวัฒนธรรม : 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มาก
6 = มากที่สุด

จากตาราง 5.7 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและระดับวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา พบว่า

กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรี มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์สูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 3.86 ตามลำดับ มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.25 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ พบว่า พนักงานทุกระดับวุฒิการศึกษามีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรใกล้เคียงกัน โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม พบว่า พนักงานกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 5.8

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง

จำแนกข้อมูลตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามรายลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน											
	น้อยกว่า 1 ปี		1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		21 - 25 ปี	
	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*	$\bar{x}$	ระดับ*
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.82	4	3.68	4	3.65	4	3.62	4	3.73	4	3.77	4
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.92	4	3.83	4	3.67	4	3.64	4	3.67	4	3.65	4
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.36	3	3.27	3	3.31	3	3.20	3	3.24	3	3.35	3
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	4.01	5	4.03	5	3.95	4	3.89	4	3.94	4	3.98	4

หมายเหตุ * ระดับวัฒนธรรม : 1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ค่อนข้างน้อย 4 = ค่อนข้างมาก 5 = มาก 6 = มากที่สุด

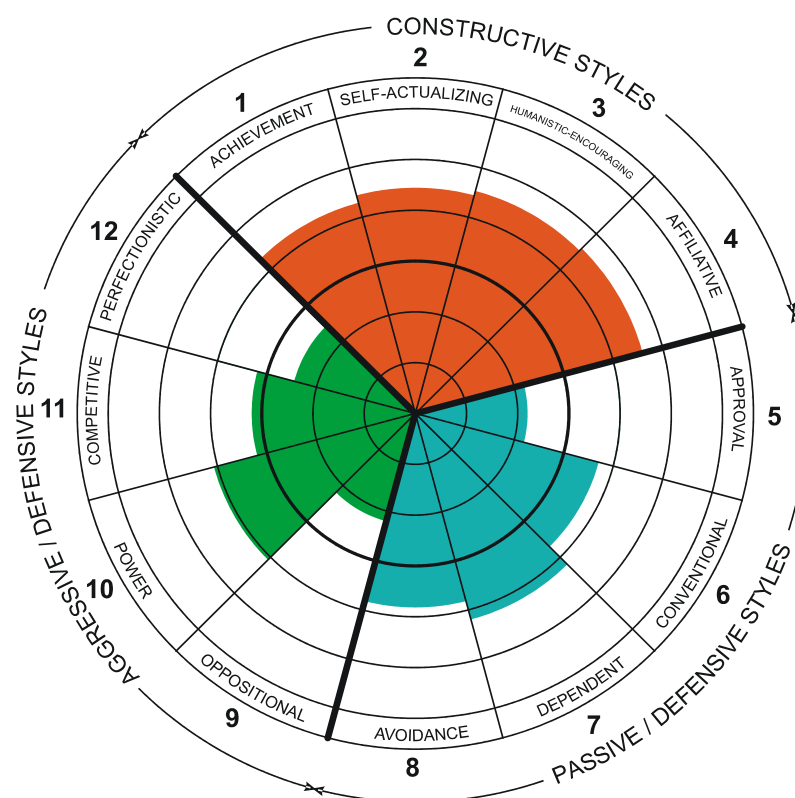
จากตาราง 5.8 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและระดับวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า

พนักงานกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จนถึง 15 ปี มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา-ปกป้องสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3.83 3.67 และ 3.64 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 3.27 3.31 และ 3.20 ตามลำดับ กลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จนถึง 15 ปี มีรูปแบบวัฒนธรรมของวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 16 ปี - 26 ปีขึ้นไป มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์สูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันอยู่ในช่วง 3.73 - 3.77 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 3.35 และ 3.11 ตามลำดับ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วย พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มเข้างาน แต่น้อยกว่า 5 ปี มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน อยู่ในช่วง 4.01 - 4.03 ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จนถึงกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 26 ปีขึ้นไป มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 3.89 3.94 3.98 และ 3.72 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น



ภาพที่ 5.2

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ตารางที่ 5.9

แสดงภาพรวมค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ตามลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 8 คน)			
	$\bar{x}$	S.D.	ตำแหน่ง	ระดับของรูปแบบ วัฒนธรรม
1. ลักษณะสร้างสรรค์	4.49	0.38	4.0 - 4.5	มาก
2. ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.74	0.33	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
3. ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.53	0.34	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
4. ลักษณะตามวิสัยทัศน์	4.72	0.32	4.5 - 5.0	มากที่สุด
ด้านบุคลากร				

จากตาราง 5.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นเป็นลำดับรองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมากเช่นกัน

นอกจากนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 5.10

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น จำแนกตามวัฒนธรรมองค์กรแต่ละมิติ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	คะแนนรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 8 คน)			
	$\bar{x}$	S.D.	ตำแหน่ง	ระดับของรูปแบบ วัฒนธรรม
ลักษณะสร้างสรรค์				
– มิติเน้นความสำเร็จ				
– มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	4.36	0.35	4.0 - 4.5	มาก
– มิติเน้นบุคคล	4.43	0.43	4.0 - 4.5	มาก
– มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์	4.57	0.47	4.5 - 5.0	มากที่สุด
ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	4.61	0.35	4.5 - 5.0	มากที่สุด
– มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย				
– มิติเน้นกฎระเบียบ	3.14	0.52	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย
– มิติเน้นการพึ่งพา	3.82	0.61	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	4.14	0.20	4.0 - 4.5	มาก
ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.86	0.38	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
– มิติเน้นการเห็นตรงข้าม				
– มิติเน้นอำนาจ	3.21	0.57	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย
– มิติเน้นการแข่งขัน	4.04	0.60	4.0 - 4.5	มาก
– มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.61	0.24	3.5 - 4.0	ค่อนข้างมาก
	3.25	0.52	3.0 - 3.5	ค่อนข้างน้อย

จากตาราง 5.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะวัฒนธรรม
องค์กรโดยรวมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยของมิติเน้นบุคคล และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.57 - 4.61 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 และมีค่าเฉลี่ยมิติเน้นความสำเร็จและมิติเน้นการพัฒนาตนเองใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.36-4.43 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก โดยมิติเน้นความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง มิติเน้นการพึ่งพามีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.2 และมีระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนมิติเน้นกฎระเบียบและเน้นการหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.82 – 3.86 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 และ 0.38 ตามลำดับ และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก นอกจากนี้พบว่ามิติเน้นการเห็นพ้องด้วยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

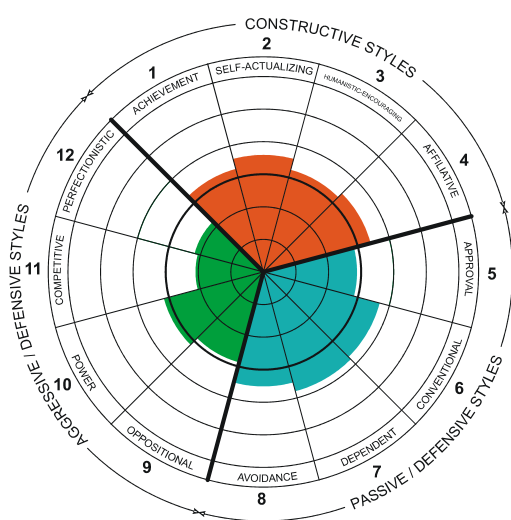
วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง มิติเน้นอำนาจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก มิติเน้นการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีค่าเฉลี่ยของมิติเน้นการเห็นตรงข้าม และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบใกล้เคียงกัน กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.21– 3.25 ตามลำดับ มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ มิติเน้นการเห็นตรงข้ามมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

จากตารางที่ 5.10 สามารถสรุปได้ดังนี้ มิติที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นสูงสุด คือ มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และ มิติที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด คือ มิติการเห็นพ้องด้วย ซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา-ปกป้อง

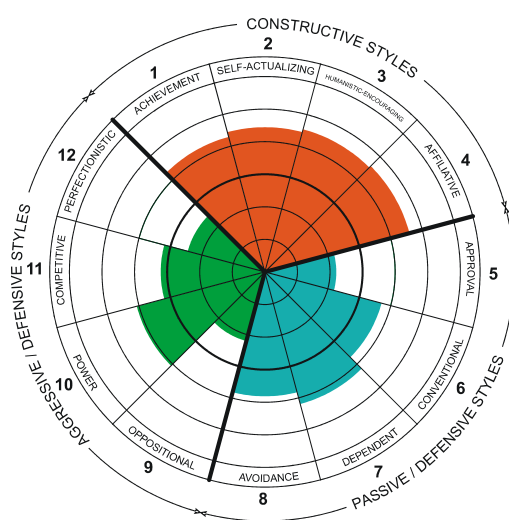
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบระหว่าง

วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่



วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น



ภาพที่ 5.3

เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

ตารางที่ 5.11

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ที่เป็นอยู่ กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ					
	$\bar{x}$ วัฒนธรรม ที่เป็นอยู่	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม	$\bar{x}$ วัฒนธรรมที่ ต้องการให้ เกิดขึ้น	S.D.	ระดับของ รูปแบบ วัฒนธรรม
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.70	0.59	ค่อนข้างมาก	4.49	0.38	มาก
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.73	0.62	ค่อนข้างมาก	3.74	0.33	ค่อนข้างมาก
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.26	0.58	ค่อนข้างน้อย	3.53	0.34	ค่อนข้างมาก
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	3.95	0.65	ค่อนข้างมาก	4.72	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 5.11 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า โดยภาพรวมของ
สำนักงานฯ นั้น

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องสูงที่สุด
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่
ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ
สร้างสรรค์สูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 และมีรูปแบบ
วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบตามรายลักษณะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่นั้น มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง เมื่อเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ พบว่ามีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.74 และ 0.73 ตามลำดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 และ 0.62 ตามลำดับ และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับเดียวกันคือระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้มีวัฒนธรรมลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องมากกว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ มีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

นอกจากนี้ ตามที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมาวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้มีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรมากกว่าที่เป็นอยู่ กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่นั้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ตารางที่ 5.12

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ที่เป็นอยู่ กับ วัฒนธรรมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น
จำแนกตามแต่ละมิติ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตาม รายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ					
	$\bar{x}$ วัฒนธรรม ที่เป็นอยู่	S.D.	ระดับ วัฒนธรรม	$\bar{x}$ วัฒนธรรม ที่ต้องการ	S.D.	ระดับ วัฒนธรรม
1.ลักษณะสร้างสรรค์						
- มิติเน้นความสำเร็จ	3.66	0.69	ค่อนข้างมาก	4.36	0.35	มาก
- มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	3.79	0.66	ค่อนข้างมาก	4.43	0.43	มาก
- มิติเน้นบุคคล	3.65	0.76	ค่อนข้างมาก	4.57	0.47	มากที่สุด
- มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์	3.69	0.83	ค่อนข้างมาก	4.61	0.35	มากที่สุด
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง						
- มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	3.48	0.79	ค่อนข้างน้อย	3.14	0.52	ค่อนข้างน้อย
- มิติเน้นกฎระเบียบ	3.84	0.94	ค่อนข้างมาก	3.82	0.61	ค่อนข้างมาก
- มิติเน้นการพึ่งพา	3.88	0.69	ค่อนข้างมาก	4.14	0.20	มาก
- มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	3.72	0.83	ค่อนข้างมาก	3.86	0.38	ค่อนข้างมาก
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง						
- มิติเน้นการเห็นตรงข้าม	3.48	0.79	ค่อนข้างน้อย	3.21	0.57	ค่อนข้างน้อย
- มิติเน้นอำนาจ	3.58	0.71	ค่อนข้างมาก	4.04	0.60	มาก
- มิติเน้นการแข่งขัน	3.08	0.94	ค่อนข้างน้อย	3.61	0.24	ค่อนข้างมาก
- มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.18	0.73	ค่อนข้างน้อย	3.25	0.52	ค่อนข้างน้อย

จากตารางที่ 5.12 แสดงการเปรียบเทียบเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น โดยจำแนกแต่ละมิติ พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ มีมิติเน้นการพึ่งพาสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในลักษณะวัฒนธรรมแบบเฉื่อยชา - ปกป้อง กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น มีมิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์สูงที่สุด ซึ่งอยู่ในลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบมิติต่างๆ สามารถสรุปโดยแยกเป็นวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะมีรายละเอียด ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่มีมิติเน้นการพัฒนาตนเองสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นมีมิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์สูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น ต่างมีมิติเน้นการพึ่งพาสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และ 3.88 ตามลำดับ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น ต่างมีมิติเน้นอำนาจสูงที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และ 3.58 ตามลำดับ แต่วัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.13

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 609 คน)		
	$\bar{x}$	S.D.	ค่า Sig
1. ลักษณะสร้างสรรค์	3.70	0.59	0.003*
- มิติเน้นความสำเร็จ	3.66	0.69	0.006*
- มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	3.79	0.66	0.000*
- มิติเน้นบุคคล	3.65	0.76	0.009*
- มิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์	3.69	0.83	0.003*
2. ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.73	0.62	0.005*
- มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	3.48	0.79	0.000*
- มิติเน้นกฎระเบียบ	3.84	0.94	0.004*
- มิติเน้นการพึ่งพา	3.88	0.69	0.000*
- มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	3.72	0.83	0.002*
3. ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.26	0.58	0.000*
- มิติเน้นการเห็นตรงข้าม	3.48	0.79	0.001*
- มิติเน้นอำนาจ	3.58	0.71	0.000*
- มิติเน้นการแข่งขัน	3.08	0.94	0.003*
- มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.18	0.73	0.000*
4. ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	3.95	0.65	0.000*

* ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.13 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง โดยการทดสอบค่า F - Test พบว่า

พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ว่าค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.1 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานกับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.14

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน กับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (พนักงาน = 556 คน ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง = 50 คน)				
	$\bar{x}$ พนักงาน	S.D.	$\bar{x}$ ผู้บริหาร	S.D.	ค่า Sig
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.67	0.59	3.96	0.45	0.000*
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.74	0.63	3.65	0.59	0.000*
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.25	0.58	3.26	0.50	0.020*
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	3.93	0.66	4.12	0.46	0.000*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.14 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน กับผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง โดยการทดสอบค่า T - Test พบว่า

พนักงาน กับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 ว่าค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงานกับผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.2 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรพนักงานเพศชาย และเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.15

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามราย ลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (เพศชาย = 319 คน เพศหญิง = 290 คน)				
	$\bar{x}$ ชาย	S.D.	$\bar{x}$ หญิง	S.D.	ค่า Sig
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.72	0.58	3.68	0.60	0.004*
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.76	0.60	3.70	0.64	0.002*
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.27	0.59	3.25	0.56	0.006*
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	3.92	0.65	3.99	0.46	0.001*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.15 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามเพศชายและหญิง โดยการทดสอบค่า T - Test พบว่า

พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทั้งเพศชายและเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง เพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.3 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละช่วงอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.16

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามช่วงอายุ

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ										
	จำแนกตามช่วงอายุ										
	ต่ำกว่า 25 ปี		25 - 34 ปี		35 - 44 ปี		45 - 55 ปี		56 ปีขึ้นไป		ค่า Sig
$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.82	0.48	3.66	0.58	3.71	0.59	3.69	0.61	3.94	0.63	0.021*
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.91	0.47	3.77	0.63	3.73	0.58	3.58	0.65	3.80	0.70	0.017*
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.36	0.48	3.28	0.54	3.28	0.55	3.19	0.64	3.10	0.78	0.024*
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์	4.23	0.44	3.96	0.64	3.93	0.68	3.89	0.66	3.81	0.59	0.031*
ด้านบุคลากร											

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.16 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงานผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามช่วงอายุ โดยการทดสอบค่า F - Test พบว่า

พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง แต่ละช่วงอายุมีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.3 ว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางแต่ละช่วงอายุมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.4 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละระดับวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.17

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามรายลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา						
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า		สูงกว่าปริญญาตรี		ค่า Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.72	0.59	3.69	0.60	3.70	0.53	0.026*
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.63	0.66	3.74	0.63	3.86	0.47	0.033*
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.27	0.68	3.25	0.55	3.25	0.49	0.009*
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	3.82	0.65	3.99	0.64	3.98	0.64	0.041*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.17 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา โดยการทดสอบค่า F - Test พบว่า

พนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางแต่ละระดับวุฒิการศึกษามีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานย่อยที่ 1.4 ว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางแต่ละระดับวุฒิการศึกษามีความแตกต่างกัน

สมมติฐานย่อยที่ 1.5 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.18
แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร
ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง
จำแนกข้อมูลตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตาม รายลักษณะ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน											
	น้อยกว่า 1 ปี		1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		21 - 25 ปี	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1.ลักษณะสร้างสรรค์	3.82	0.49	3.68	0.57	3.65	0.59	3.62	0.67	3.73	0.54	3.77	0.63
2.ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.92	0.55	3.83	0.63	3.67	0.55	3.64	0.63	3.67	0.57	3.58	0.68
3.ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.36	0.57	3.27	0.55	3.31	0.44	3.20	0.65	3.24	0.54	3.11	0.71
4.ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	4.01	0.79	4.03	0.59	3.95	0.63	3.89	0.64	3.94	0.64	3.72	0.79

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.18 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำแนกระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่า F - Test พบว่า

พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1.5 ว่าค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.19

แสดงค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์

ด้านบุคลากรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ (n = 8 คน)		
	$\bar{x}$	S.D.	ค่า Sig
1. ลักษณะสร้างสรรค์	4.49	0.38	0.000*
- มิติเน้นความสำเร็จ	4.36	0.35	0.000*
- มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	4.43	0.43	0.000*
- มิติเน้นบุคคล	4.57	0.47	0.000*
- มิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์	4.61	0.35	0.000*
2. ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.74	0.33	0.000*
- มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	3.14	0.52	0.000*
- มิติเน้นกฎระเบียบ	3.82	0.61	0.000*
- มิติเน้นการพึ่งพา	4.14	0.20	0.000*
- มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	3.86	0.38	0.000*
3. ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.53	0.34	0.000*
- มิติเน้นการเห็นตรงข้าม	3.21	0.57	0.000*
- มิติเน้นอำนาจ	4.04	0.60	0.000*
- มิติเน้นการแข่งขัน	3.61	0.24	0.000*
- มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.25	0.52	0.000*
4. ลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร	4.72	0.32	0.000*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.19 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของผู้บริหารระดับสูง โดยการทดสอบค่า F - Test พบว่า

ผู้บริหารระดับสูงมีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ว่าค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรเปรียบเทียบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 5.20

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ				
	วัฒนธรรมที่เป็นอยู่		วัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น		ค่า Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
1. ลักษณะสร้างสรรค์	3.70	0.59	4.49	0.38	0.000*
- มิติเน้นความสำเร็จ	3.66	0.69	4.36	0.35	0.000*
- มิติเน้นการพัฒนาตนเอง	3.79	0.66	4.43	0.43	0.000*
- มิติเน้นบุคคล	3.65	0.76	4.57	0.47	0.000*
- มิติเน้นโมตรัสสัมพันธ์	3.69	0.83	4.61	0.35	0.003*
2. ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง	3.73	0.62	3.74	0.33	0.450*
- มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย	3.48	0.79	3.14	0.52	0.000*
- มิติเน้นกฎระเบียบ	3.84	0.94	3.82	0.61	0.012*
- มิติเน้นการพึ่งพา	3.88	0.69	4.14	0.20	0.000*
- มิติเน้นการหลีกเลี่ยง	3.72	0.83	3.86	0.38	0.000*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

ตารางที่ 5.20 (ต่อ)

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะตามวิสัยทัศน์
ด้านบุคลากรที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจำแนก ตามรายลักษณะ	รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ				
	วัฒนธรรม ที่เป็นอยู่		วัฒนธรรมที่ ต้องการให้เกิดขึ้น		ค่า Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	
3. ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง	3.26	0.58	3.53	0.34	0.000*
- มิติเน้นการเห็นตรงข้าม	3.48	0.79	3.21	0.57	0.001*
- มิติเน้นอำนาจ	3.58	0.71	4.04	0.60	0.000*
- มิติเน้นการแข่งขัน	3.08	0.94	3.61	0.24	0.000*
- มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.18	0.73	3.25	0.52	0.000*
4. ลักษณะตามวิสัยทัศน์ ด้านบุคลากร	3.95	0.65	4.72	0.32	0.000*

*ระดับความเชื่อมั่น 95 %

จากตารางที่ 5.20 เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
ที่เป็นอยู่ กับค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น โดยการ
ทดสอบค่า T - Test พบว่า

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง
ต้องการให้เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 ว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ กับค่าเฉลี่ยของ
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นมีความแตกต่างกัน