

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทาน เขตคูสิต กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขอเสนอสาระสำคัญ ตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของกรมชลประทาน
  - 1.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมชลประทาน
  - 1.2 เป้าประสงค์ของกรมชลประทาน
  - 1.3 สำนัก/กองของกรมชลประทาน
  - 1.4 วัตถุประสงค์ของกรมชลประทาน
  - 1.5 การบริหารบุคคลของกรมชลประทาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.5 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.6 ปัจจัยสำคัญที่ควรมีในวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.7 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.8 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.9 การสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.10 การรวมวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.11 พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์
3. การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทาน
  - 3.1 การพัฒนาตนเอง
  - 3.2 คุณธรรม
  - 3.3 ความเสมอภาค
  - 3.4 การเห็นประโยชน์ส่วนรวม
  - 3.5 การรักษ่องค์การ
  - 3.6 การทำงานเป็นทีม
  - 3.7 การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- 3.8 การแลกเปลี่ยนความรู้
- 3.9 การถ่ายทอดความรู้
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## สภาพทั่วไปของกรมชลประทาน

### 1. วิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมชลประทาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 2) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ของกรมชลประทาน คือ น้ำสมบูรณ์ สนับสนุนการผลิต เสริมสร้างคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจของกรมชลประทาน คือ

1. พัฒนาแหล่งน้ำตามศักยภาพของลุ่มน้ำให้สมดุล
2. บริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งถึง เป็นธรรม และยั่งยืน
3. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ
4. ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ
5. สนับสนุนการรักษาสภาพพื้นที่ทำการเกษตรในเขตชลประทาน เพื่อการผลิต

จำนวนที่เหมาะสม

### 2. เป้าประสงค์ของกรมชลประทาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 3) ได้กล่าวถึง กรมชลประทาน ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อการดำเนินการ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ได้แก่
  - 1.1 มีปริมาณน้ำเก็บกักและพื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้น
  - 1.2 ทุกภาคส่วนได้รับน้ำอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
  - 1.3 ความสูญเสียอันเนื่องมาจากภัยอันเกิดจากน้ำลดลง
  - 1.4 มีจำนวนพื้นที่ทำการเกษตรในเขตชลประทานที่เหมาะสม
2. ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่
  - 2.1 อาคารชลประทานอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
  - 2.2 ผู้ใช้น้ำได้รับน้ำตามปริมาณ และเวลาที่ต้องการ
  - 2.3 พื้นที่ได้รับความเสียหายจากภัยอันเกิดจากน้ำมีจำนวนลดลง

#### 2.4 คุณภาพน้ำได้เกณฑ์มาตรฐาน

### 3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่

- 3.1 การก่อสร้าง ซ่อมแซม และปรับปรุงแล้วเสร็จตามแผนงาน
- 3.2 การเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้างเป็นไปตามแผนงาน
- 3.3 ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
- 3.4 มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 3.5 มีการวางแผน และการดำเนินการบริหารจัดการน้ำที่ดี
- 3.6 มีระบบเฝ้าระวังเตือนภัย และการพยากรณ์สถานการณ์น้ำล่วงหน้า

### 4. ด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่

- 4.1 ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพ
- 4.2 บุคลากรมีสมรรถนะ และขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 4.3 มีระบบฐานข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม
- 4.4 มีผลการวิจัยและพัฒนา สนับสนุนการดำเนินงาน
- 4.5 มีอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม
- 4.6 มีระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย

### 3. สำนัก/กองของกรมชลประทาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 4) ได้กล่าวถึง กรมชลประทาน ได้มีสำนัก/กองของกรมชลประทาน ประกอบด้วย 19 สำนัก/กอง ดังนี้ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) กองการเงินและบัญชี 3) กองกฎหมายและที่ดิน 4) กองแผนงาน 5) กองพัสดุ 6) ศูนย์สารสนเทศ 7) สำนักเครื่องจักรกล 8) สำนักบริหารโครงการ 9) สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคล 10) สำนักวิจัยและพัฒนา 11) สำนักสำรวจด้านวิศวกรรมและธรณีวิทยา 12) สำนักออกแบบวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม 13) สำนักอุทกวิทยาและบริหารน้ำ 14) สำนักโครงการขนาดใหญ่ 15) สำนักงานจัดรูปที่ดินกลาง 16) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 17) กลุ่มตรวจสอบภายใน 18) กลุ่มกิจกรรมพิเศษ และ 19) สถาบันพัฒนาการชลประทาน

### 4. วัตถุประสงค์ของกรมชลประทาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 6) ได้กล่าวถึง กรมชลประทาน มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้พิจารณาความจำเป็นและความเหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อประเทศชาติ ซึ่งได้แก่ เกษตรกรและประชาชน ทั้งนี้จะต้องปฏิบัติหน้าที่ทุกอย่างที่กฎหมายกำหนด มีความสำนึกรับผิดชอบอย่างครบถ้วน ชัดเจน จะคิดทำดำเนินการอย่างไรให้เกษตรกรและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดในภาพรวม ทั้งนี้สมควร

พิจารณาให้สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2541 กำหนดแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้มีการปรับเปลี่ยน 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และการทำงานไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้เป็นระบบ ที่มุ่งเน้นผลผลิต และ ผลลัพธ์ของงาน
- 3) การปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมีอุดมการณ์
- 4) การปรับเปลี่ยนกฎหมายให้เป็นกฎหมายที่มีลักษณะสากล
- 5) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล

นอกจากนั้น กรมชลประทานควรจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบและ วิสัยทัศน์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตละมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตอาหารที่มีคุณภาพและปลอดภัยให้พอเพียงแก่การบริโภค ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 3) เสริมสร้างขีดความสามารถของภาคเกษตร ให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำในการส่งออกสินค้าอาหารของโลก
- 4) ปรับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และ ความหลากหลายทางชีวภาพ ให้มีลักษณะบูรณาการมากยิ่งขึ้น โดยการอนุรักษ์และพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 5) ปรับปรุงการบริหารองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2. เพื่อสถาบันพระมหากษัตริย์ กรณีนี้คงจะต้องอยู่ในสำนักสูงสุดของทุกคน อยู่แล้ว ทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อสนองทุก ๆ พระราชดำริอย่างจงรักภักดี ตลอดไป ประกอบด้วย

- 1) งานพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อการเกษตรและอุปโภคบริโภค
- 2) งานพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อการผลิตไฟฟ้า
- 3) งานพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อการอนุรักษ์พื้นที่ต้นน้ำลำธาร
- 4) งานป้องกันและบรรเทาน้ำท่วม
- 5) งานระบายน้ำออกจากพื้นที่ลุ่ม
- 6) งานแก้ไขปัญหาน้ำเสีย

3. เพื่อกรมชลประทาน ทั้งนี้ ทุกอย่างคงต้องยอมรับว่า กรมชลประทาน มีจุดเด่นหรือจุดแข็งใดบ้าง เช่น เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง ครบรอบ 100 ปี ในปีนี้ ได้รับงบประมาณมากที่สุดหน่วยงานหนึ่ง เป็นหน่วยงานที่มีโอกาสถวายงานใกล้ชิดกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ในทางกลับกันก็มีจุดอ่อนหลายประการ เช่น ความสลับซับซ้อน ความหลากหลาย อาจทำให้ใช้เวลามาก ล้าช้าไปด้วย

#### 5. การบริหารบุคคลของกรมชลประทาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 7) ได้กล่าวถึง กรมชลประทาน มีการบริหารบุคคล ประกอบด้วย 3 ประการ

5.1 จะยึดหลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 ที่ประกาศใช้หลักการบริหารดังกล่าว โดยมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการและลูกจ้างยุคใหม่ ให้ทันโลก ทันสมัย มีทัศนคติในการปฏิบัติงาน เพื่อประชาชนและสังคมอย่างแท้จริง ให้มีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ กล้ายืนหยัดและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ มีการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และมีการประเมินผลที่เป็นระบบและเป็นธรรมและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.2 จะส่งเสริมให้ข้าราชการและลูกจ้างมีจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการให้บริการประชาชนอย่างสม่ำเสมอ สร้างระบบการทำงานที่เน้นการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน เป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อวางรากฐานในการสร้างข้าราชการมืออาชีพ การปฏิบัติตามรอยเบื้องพระยุคลบาท อยู่อย่างประหยัด รู้จักพอ พร้อมทั้งจะให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผล

5.3 จะจัดให้มีสวัสดิการตามสมควร จะสร้างกลไกการบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น กำหนดขึ้น มีอยู่ เป็นอยู่ในองค์กรทุกองค์การ บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องทราบ ต้องปฏิบัติ ต้องยอมรับ ต้องสร้างนิสัย ทำให้มีฉันทะ เกิดเจตคติที่ดี เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เป็นอุดมคติ เป็นปรัชญาที่ผู้สถาปนาองค์กรได้สร้างขึ้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน ตลอดถึงลูกค้าผู้มาติดต่อ กิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะสร้างให้เกิดความเชื่อหรือความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยที่ทุกองค์การจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และแนวทางปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

#### 1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายความหมาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540, หน้า 294) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ เพื่อประสิทธิผลขององค์การ อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในองค์การได้

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

ธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (2545, หน้า 511) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การเพาะปลูก ความงอกงาม การกลั่นกรองของการสร้างและยกระดับทางปัญญา อย่างบริสุทธิ์ รูปแบบและภาวะของอารยธรรม สิ่งของคนในสังคมยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2545, หน้า 49) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่ประกอบด้วยกลไกอันสลับซับซ้อนและผกผันแปรปรวนไปตามลักษณะจำเพาะของแต่ละถิ่นที่

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 133) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง มรรคผลที่เกิดจากแนวความคิด ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยา สังคม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ

อวยชัย ชะบา (2548, หน้า 186) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผน ซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา การปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 396) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ ซึ่งมีการพัฒนาอยู่ภายในองค์การ และใช้เป็นสิ่งช่วยแนะแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย

ลูธานด์ (Luthan, 1992, p. 25) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่จะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์การ ค่านิยมหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์การนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้น ๆ ด้วย

สเชนห์ (Schein, 1995, p. 15) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานที่สร้างขึ้น ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้น โดยกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเพื่อการประสานงานภายใน ซึ่งข้อสมมติฐานเหล่านี้สามารถใช้ได้ดีและเหมาะสม ก็ถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ทั้งหลายให้รับทราบในแนวทางที่ถูกต้องนี้ เพื่อให้รับรู้ คิดและรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

รอบบินส์ (Robbins, 2003, p. 512) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุก ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การนั้น ๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้างของค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบใดที่มีอยู่ในองค์การที่สามารถค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสภาพพิเศษของตัวองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างมาก

## 2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 135) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

วัฒนธรรมเป็นรากฐานกำหนดพฤติกรรม เจตคติ นิสัยของมนุษย์ในสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมเล็กหรือใหญ่ องค์การก็เป็นสังคมย่อย ๆ สังคมหนึ่ง ซึ่งต้องย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ การอยู่ร่วมกันในองค์การ วัฒนธรรมในองค์การเป็นแบบหรือวิธีการดำเนินชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองเป็นของตนเอง ซึ่งอาจต่างไปจากวัฒนธรรมขององค์การอื่น ๆ โดยมากสิ่งที่มีสารประโยชน์อันเป็นพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละองค์การจะมีเหมือน ๆ กัน แบบการดำเนินหรือดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกัน แพร่กระจายไหลลื่นกันได้ ในหมู่สมาชิกองค์การ ในสังคม โดยซึมซับและการเรียนรู้ผ่านสังคมประกิดหรือ

สังคมกรรมหรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักขององค์การ เสมือนการยึดโยงหน่วยงานในองค์การให้เกิดความกลมเกลียวผสมผสานกันอย่างต่อเนื่อง

วิเชียร วิทโยดม (2549, หน้า 399) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ องค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนานเรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษ ที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมากมาย วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประเมินกันว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมง ใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออก และมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่แต่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่า ๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ให้มีความสอดคล้องกับระบบของการทำงานในองค์การขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงในเรื่องเหล่านี้ และจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าวัฒนธรรมองค์การใด จะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์การ ทำให้รู้จักวางแผนส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นภายในองค์การ ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การสำหรับนักบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การ ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวัง ก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์การได้

ศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้

วัฒนธรรมองค์การมักจะถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ (organizational development) ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การในระยะยาว เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารวัฒนธรรมขององค์การจะมีส่วนสำคัญอย่างมากในการนำกลยุทธ์หรือแนวทางที่ดีที่แตกต่างกัน โดยจะเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละแห่งไป ซึ่งวัฒนธรรมเฉพาะอย่างนี้เอง ต่างก็จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติ เพราะว่าในบางกรณีวัฒนธรรมองค์การก็เป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค แต่ในขณะที่บางครั้งกลับเป็นปัจจัยสนับสนุนส่งเสริมให้เข้าใจและรู้จักวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีและเหมาะสม เพื่อให้เป็นเครื่องมือของ

ความคิดสร้างสรรค์และเอื้ออำนวยให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มาก วัฒนธรรมมักทำหน้าที่ที่สำคัญ อย่างน้อยที่สุดอยู่สองประการใหญ่ ๆ ภายในองค์กรการ นั่นคือ 1) เพื่อทำการรวบรวมสมาชิกให้เป็นปึกแผ่นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะได้รู้วิธีการในการติดต่อระหว่างกันจนเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกัน สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อความภาคภูมิใจ และแสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความมั่นคงของระบบสังคมขึ้นด้วย 2) เพื่อช่วยให้องค์กรได้ปรับตัวได้ทันสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรตั้งอยู่ การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใน (internal integration) มีความหมายถึง การที่สมาชิกพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มองค์กรและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ วัฒนธรรมที่ชี้นำถึงความสัมพันธ์ของการทำงานประจำซึ่งชี้ให้เห็นได้ถึงการที่บุคคลจะติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร พฤติกรรมรูปแบบใดที่สามารถยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ในสังคมนั้น ๆ และรวมทั้งให้เห็นถึงว่าอำนาจและสถานภาพได้ถูกจัดวางในลักษณะอย่างไรภายในองค์กร ในส่วนของการปรับตัวให้เข้ากับภายนอก (external adaptation) นั้นหมายถึง การที่องค์กรมีวัตถุประสงค์และเงื่อนไขข้อตกลงกับบุคคลภายนอกอย่างไร วัฒนธรรมมีส่วนช่วยชี้แนะกิจกรรมงานในแต่ละวันของพนักงานองค์กรให้สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรให้สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าหรือแม้แต่ความเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง องค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไปยาวนาน เรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วิถีบุรุษ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมากมาย วัฒนธรรมเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณการว่าภายใต้วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์กรจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1 - 2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราของการลาออกและมีบทบาทในการ หล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แต่เดิมอาจจะเป็นวัฒนธรรมเก่าๆ ซึ่งไม่มีความเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับระบบของการทำงานในองค์กรขึ้นมาใหม่ผู้บริหารจึงควรตระหนักในเรื่องเหล่านี้ และจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพราะว่าความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าวัฒนธรรมไหนจะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กร ทำให้รู้จักวางแผนส่งเสริม ก่อตั้ง บำรุงรักษา และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป็นแบบแผนประเพณีในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมเกิดขึ้นมาภายในองค์กร ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนักบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรในทาง

ตรงกันข้าม ถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวังจะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์การได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิตหรือเป็นแบบแผนสำหรับการประพฤติปฏิบัติหรือพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ การอยู่ร่วมกันในองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลอำนาจที่จะชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมองค์การได้ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทของตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ

### 3. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

เสนาะ ตีแยว (2544, หน้า 15) กล่าวว่า อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ มีดังนี้

#### 1. มิติแรก แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

1.2 วัฒนธรรมย่อย (subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงาน ก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้

#### 2. มิติที่สอง แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อความควบคุมพฤติกรรมได้มากและทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การมาก

2.2 วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (weak culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมากและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไร ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาว วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดหรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากหรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549, หน้า 516) กล่าวว่า อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ ได้แก่

#### 1. มิติแรก แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมเด่น (dominant culture) จะเป็นวัฒนธรรมหลักของคนในองค์การโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

1.2 วัฒนธรรมย่อย (subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงานหรือแผนกงาน หรือพื้นที่งาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงาน หรือหลายแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ที่เน้นความอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าถ้าวัฒนธรรมย่อย ๆ นั้นเห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อนั้น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

## 2. มิติที่สอง แบ่งเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาติ โดยทั่วไป พบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า มุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก

2.2 วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (weak culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไร ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนาน วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมาก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การ หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้

1. กลุ่มของค่านิยม (set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่าการตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้

2. ค่านิยมขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐาน (basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยม ส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมมององค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาวเป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตากรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุพพลภาพหรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมมององค์การ แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรก ได้แก่ วัฒนธรรมเด่น และวัฒนธรรมย่อย มิติที่สอง ได้แก่ วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมที่ย่อนแอ

#### 4. ระดับของวัฒนธรรมมององค์การ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 137) กล่าวว่า ระดับของวัฒนธรรมมององค์การมี 2 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมระดับพื้นฐาน ระดับที่มองเห็นได้ (visible artifacts) เช่น ท่าเลที่ตั้ง อาคารสถานที่ คณะผู้บริหาร สมาชิก บรรยายาคาศ สิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงาน การแต่งกาย แสง สี เสียงในที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร กฎบัตร รายงานประจำปี

ระดับที่ 2 ระดับค่านิยม (value) เป็นตัวการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ แม้ค่านิยมจะเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นชัดเจนโดยตรงได้ยาก แต่ค่านิยมช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าทำไมจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น มีแนวทางที่จะทำให้เข้าใจค่านิยมได้ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์การ การวินิจฉัยทางอ้อมวิเคราะห์เนื้อหาสาระวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมมองเห็นได้จาก ระดับที่ 1 เช่น หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ ค่านิยมย่อมได้จากการให้เหตุผลโดยการอธิบายของผู้ที่สัมภาษณ์อีกด้วย

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549, หน้า 514) กล่าวว่า โดยทั่วไปวัฒนธรรมมององค์การจะประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การของประเทศ เป็นวัฒนธรรมองค์การของประเทศต่าง ๆ ซึ่งจะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาและความยาวนานของประเทศนั้น

2. วัฒนธรรมองค์การระดับกลุ่มหรือระดับเชื้อชาติ ในประเทศนั้น ๆ อาจมีคนหลายเชื้อชาติ ทำให้มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากมีคนหลายกลุ่ม หลายเชื้อชาติ ในประเทศนั้น ๆ

3. วัฒนธรรมองค์การภายใน เป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ๆ อย่างไรก็ตามก็จะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของเชื้อชาติและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมระดับพื้นฐาน ระดับค่านิยม วัฒนธรรมองค์การของประเทศ วัฒนธรรมองค์การระดับกลุ่มหรือระดับเชื้อชาติ และ วัฒนธรรมองค์การภายใน

#### 5. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 64) กล่าวว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ
2. จัดระเบียบในองค์การ
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว
4. ลดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ
5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

สุพานี สดุษฎีวานิช (2549, หน้า 522) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แน่นอน และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นที่มาร่วมกัน

2. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร และทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่แข็งแกร่ง เช่น กรณีของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น

3. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ หรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ อะไรไม่ควรทำที่องค์กรแห่งนี้ วัฒนธรรมจึงเป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ด้วย



4. การเห็นประโยชน์ส่วนรวม การเป็นผู้ที่รู้จักการเสียสละ ในการปฏิบัติงานขององค์กร การเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

5. การรักองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรักในงานที่ทำอยู่ในองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรของตน

6. การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันในองค์กร โดยมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน

7. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน โดยให้อโอกาสในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกนั้น ๆ อย่างมีเหตุผล

8. การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของ อีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กร

9. การถ่ายทอดความรู้ การที่องค์กรมีองค์ประกอบของการจัดการ องค์ความรู้ และการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาให้เป็นระบบ แล้วเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 138) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ควรมีลักษณะพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคง ป่ารุง รักษากิจกรรมองค์กร มุ่งความเจริญเติบโต พนักงานจะต้องไม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล การจัดการและการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร

3. ความคิดสร้างสรรค์ และความเสี่ยง มีความท้าทายในการทำงาน ซึ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงในการทำงาน

4. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ การจัดการมุ่งทำให้สำเร็จมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้

5. การรุก มุ่งให้บุคคลทำงานในลักษณะเชิงรุก และมีการแข่งขันมากกว่าทำไปเรื่อย ๆ

6. ความสนใจในรายละเอียด ในระดับของพนักงานที่ถูกคาดหวัง

7. มุ่งเน้นที่ทีม การทำกิจกรรม จัดองค์กรในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานส่วนตัว

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ควรมีในวัฒนธรรมองค์กร ควรมีลักษณะ ได้แก่ มีการพัฒนาตนเอง มีคุณธรรม มีความเสมอภาค การเห็นประโยชน์ส่วนรวม การรักองค์กร การทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ นอกจากนี้มีการผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัวที่เหมาะสมกับการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การประพฤติกปฏิบัติได้  
 สม่าเสมอ มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม

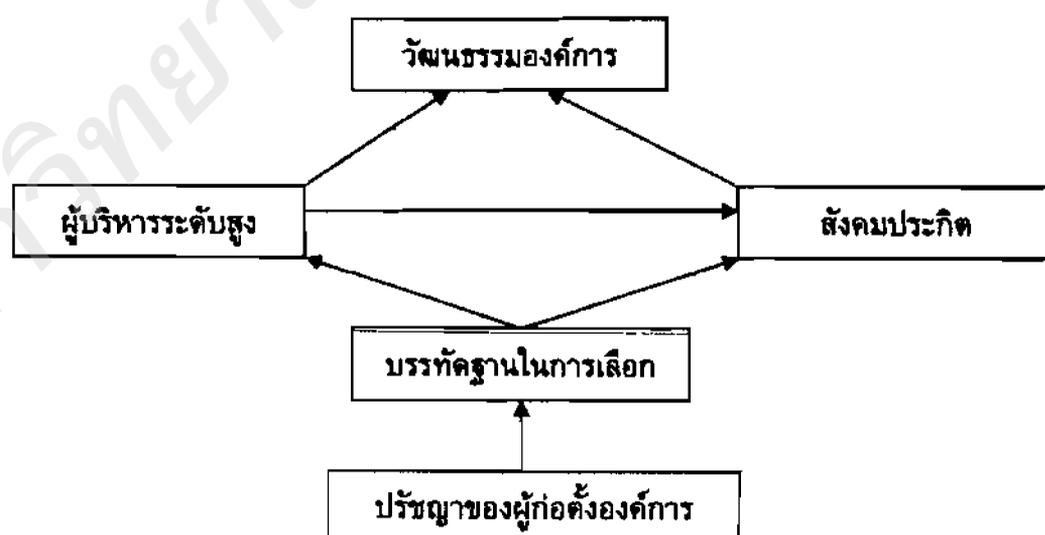
### 7. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 139) กล่าวว่า แต่ละองค์การย่อมจะแตกต่างกัน  
 สมาชิกขององค์การพึงรับรู้คุณลักษณะขององค์การของตน ไม่ใช่เพียงสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบ  
 แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างแนวคิด มีหรือไม่มี ความพึงพอใจในงานก็ได้ วัฒนธรรมองค์การ  
 เป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ ทุกคนต้องเรียนรู้และปฏิบัติใน  
 ทิศทางเดียวกัน นอกจากวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่แล้ว ยังอาจมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิด  
 จากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น สถาบันการศึกษา ศาสนา ภาค จังหวัด  
 ซึ่งวัฒนธรรมย่อยแตกต่างจากวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ วัฒนธรรมหลัก คือ ค่านิยม  
 หลัก บรรทัดฐานที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องรับรู้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด  
 เป็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ เสมือนเป็นบุคลิกภาพขององค์การ ส่วนวัฒนธรรมย่อย  
 เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่ประกอบอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ หมายความว่า สมาชิก  
 ที่อยู่ร่วมกันแล้วมีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างกัน ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมหลักไม่เข้มแข็ง  
 จะก่อให้เกิดอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติ  
 เปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก องค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมไม่เป็นทางการจะมีกลุ่ม  
 วัฒนธรรมย่อยมากกว่าองค์การที่เป็นทางการ

1. วัฒนธรรมที่เข้มงวดและวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน (strong and weak cultures)  
 องค์การขนาดใหญ่ ดำเนินการมานาน สมาชิกอยู่ถาวร เช่น บริษัทส่วนใหญ่ในญี่ปุ่น  
 สถาบันทางศาสนา เป็นต้น มีวัฒนธรรมแบบแข็ง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มงวด  
 คือกฎระเบียบ นโยบายและแผนการปฏิบัติที่องค์การกำหนดไว้ ผู้ก่อตั้งได้บัญญัติไว้ ผู้บริหาร  
 ได้วางไว้ เป็นค่านิยมที่สมาชิกต้องยึดถือ ปฏิบัติเคร่งครัด เป็นระเบียบชัดเจน ก่อให้เกิด  
 ความผูกพัน การยอมรับของสมาชิกส่วนใหญ่ ทำให้เกิดวัฒนธรรมแข็งขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อ  
 พฤติกรรมของสมาชิก เพราะเกิดความรู้สึกร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน โดยมิ  
 การควบคุมพฤติกรรมภายในสูง องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเข้มงวดจะลดการเข้า – ออกของ  
 บุคลากร เพราะวัฒนธรรมแบบแข็งเป็นการตกลงร่วมกันของสมาชิกกับจุดยืนขององค์การ  
 โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคง ความจงรักภักดีต่อองค์การ ส่วนวัฒนธรรมย่อย  
 หรือวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน มักเกิดในองค์การใหม่ องค์การเล็ก ๆ องค์การที่มีพนักงาน  
 เข้าออกบ่อย กฎระเบียบเดิมมีการเปลี่ยนแปลงตามสมาชิก การเปลี่ยนแปลงองค์การก็มีข้อดี  
 อยู่บ้าง เช่น องค์การเกิดนวัตกรรมใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้เร็ว เพราะ  
 แบบเข้มงวด พนักงานเกรงความผิดพลาด กฎระเบียบคอยบังคับอยู่

2. วัฒนธรรมและรูปแบบทางการ (cultures and formalization) วัฒนธรรมที่เข้มงวดบวกการยึดเหนี่ยวพฤติกรรมของสมาชิกเท่ากับวัฒนธรรมที่เป็นแบบทางการ ซึ่งมีการควบคุมความประพฤติของสมาชิกองค์การที่มีความเป็นทางการจะก่อให้เกิดความคาดหวังความเป็นระเบียบและการยึดเหนี่ยว มีกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร ต่างกันเพียงแบบเข้มงวดไม่เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้นเอง เพราะถือว่าแบบเข้มงวดแข็งขึ้นเพียงใด ความจำเป็นในการออกกฎระเบียบก็น้อยลง เนื่องจากวัฒนธรรมจะเป็นตัวชี้นำในการปฏิบัติ

3. วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมแห่งชาติ (organizational culture and national culture) สองประการนี้มีความสัมพันธ์กัน ไม่เป็นไปในทางเสริมกันก็เป็นตรงกันข้าม นักมานุษยวิทยานำแนวความคิดของวัฒนธรรมสังคมมาใช้กับระดับองค์การ มีผลกระทบต่อเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมแห่งชาติมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรมองค์การ ชาวอิตาเลียน นิติยชอบอิสระ จึงเลือกทำงานกับบริษัทที่มีพฤติกรรมองค์การไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การการผ่อนปรน ไม่เป็นทางการ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การนั้น มักจะเกิดปรัชญาของผู้สถาปนาองค์การ กำหนดโครงสร้างขององค์การ วางแผนเครือข่ายการปฏิบัติงานในองค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร สร้างบรรทัดฐานในการเลือกสรรหาคนเข้ามาร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาวางแผน ควบคุม ซึ่งนโยบายหลัก วิธีการปฏิบัติ เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะผสมผสานกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีการก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การ ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงการก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การ  
ทีมา (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 140)

พรรณราย อักษรถึง (2550, หน้า 35) กล่าวว่า ได้มีการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่ มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาวะแวดล้อมภายในความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การ เกิดจาก

ความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้มืองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงผู้นำแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

สรุปได้ว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เข้มงวดและวัฒนธรรมที่ผ่อนปรน วัฒนธรรมและรูปแบบทางการ วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมแห่งชาติ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ

#### 8. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 145) กล่าวว่า พนักงานขององค์การสามารถเรียนรู้ได้จากช่องทางต่อไปนี้

1. ประชุมชี้แจง จัดสัมมนา หัวหน้าส่วนต่าง ๆ และวิทยากรชี้แจง
2. สัญลักษณ์ทางวัตถุขององค์การ เช่น ตึกสำนักงาน รูปปั้น อนุสาวรีย์ โล่รางวัล ป้ายชื่อ เครื่องหมายทางการค้าหรือโลโก้ ธง สี ต้นไม้ เป็นต้น
3. เพลงประจำสถาบัน เนื้อเพลงบ่งบอกวัฒนธรรมองค์การ
4. การเล่านิทานหรือเรื่องราว แฝงไปด้วยวัฒนธรรม
5. พิธีกร มีการจัดเรียงลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ได้กระทำไปแล้ว แผนการในอนาคต หลักการ อุดมคติ ปรัชญา คุณค่าหลักขององค์การ เป้าหมายที่สำคัญขององค์การ แสดงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ แผนการขยายตัวขององค์การ โดยกำหนดระยะเวลา ทิศทางด้วย มีการทำรายงานประจำปี
6. ภาษาที่บุคลากรในองค์การใช้สื่อสารกัน อาจเป็นภาษาของภาคต่าง ๆ เช่น อีสาน เหนือ ใต้ ภาษาจึงบ่งบอกวัฒนธรรมในองค์การได้อย่างหนึ่ง ว่าองค์การมีคณาภาคใดบ้าง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 528) กล่าวว่า โดยทั่วไปพนักงานจะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้จากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. จากเรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ขององค์การ (stories หรือ histories) โดยทั่วไปเรื่องเล่า มักจะเป็นประวัติการทำงานของพนักงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น ซึ่งเรื่องเล่ามักเล่าต่อ ๆ กันมา โดยจะมีวีรบุรุษ วีรสตรี และวีรกรรมที่น่าเอาเยี่ยงอย่าง คवरค่าแก่การจดจำและสอนพนักงานถึงค่านิยมบางอย่างที่สำคัญขององค์การ ซึ่งเรื่องเล่า วีรบุรุษหรือวีรกรรมแบบนี้ อาจจะไม่ใช่เรื่องจริงทั้งหมด แต่ประเด็นที่สำคัญ คือ การมุ่งให้พนักงานรุ่นหลังได้เห็นถึงแนวทางประเพณีปฏิบัติและค่านิยมบางอย่างที่มีคุณค่าต่อองค์การ เช่น ที่บริษัท 3 เอ็ม ผู้บริหารระดับสูงก็มีเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมา ถึงโครงการพัฒนาสินค้า ซึ่งโครงการนั้นผู้บริหารระดับสูงได้สั่งให้ระงับไปแล้ว แต่วีรบุรุษของ

เรื่อง ยังคงดำเนินการพัฒนาต่อไปอย่างลับ ๆ และในที่สุดโครงการนั้น ก็ประสบความสำเร็จอย่างมาก เรื่องเล่านี้ต้องการสื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยงและสู้ต่อไปจนประสบความสำเร็จ หรือที่เอ็ม เค สุกี้ ก็จะมีเรื่องเล่าว่า มีผู้หญิงต้องเข้ามารับประทานอาหารเช้าในร้าน แล้วกระจกหน้าร้านแตก โดยไม่ทราบสาเหตุ โชคดีที่เอ็ม เค ใช้กระจกนิรภัย แต่ก็ยังมีเศษกระจกติดอยู่ตามมือและตามแขนของลูกค้า ผู้จัดการสาขาให้พาลูกค้าไปโรงพยาบาลและนำไปส่งที่บ้านด้วย หลังจากนั้นก็ตามไปเยี่ยมเยียนอีก และพบว่าลูกค้าผู้นั้นอยู่ 2 คน กับแม่ พ่อมือเจ็บก็ทำอะไรไม่ถนัด โดยเฉพาะการทำอาหารให้คุณแม่รับประทาน ผู้จัดการสาขาจึงจัดส่งอาหารให้ทุกวันฟรีจนลูกค้าหายเป็นปกติ และเอ็ม เค ก็ได้ปรับปรุงมาตรฐานกระจกหน้าร้านใหม่ให้ปลอดภัยขึ้นไปอีก เรื่องเล่าแบบนี้ต้องการสื่อให้เห็นว่า เอ็ม เค ใส่ใจในลูกค้าและเห็นความสำคัญของลูกค้า จะไม่ปล่อยให้ลูกค้ามีปัญหาหรือความไม่พึงพอใจ โดยไม่ได้รับการแก้ไข

2. จากพิธีการ (rituals) และพิธีกรรม (ceremonies) พิธีการ คือ สิ่งที่องค์กรการปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เช่น พิธีการต้อนรับลูกค้า และผู้มาเยี่ยมชมกิจการ หรือพิธีทำบุญประจำปี ในขณะที่พิธีกรรมจะเป็นงานพิธีที่จัดขึ้นเป็นพิเศษในวาระโอกาสที่สำคัญ เช่น งานเฉลิมฉลองครบรอบ 20 ปี ของการก่อตั้งกิจการ หรืองานเฉลิมฉลองในวาระโอกาสพิเศษ เช่นที่ แมรี่เคย์ จะจัดพิธีมอบรางวัลที่ยิ่งใหญ่ หรรษา แก่พนักงานขายยอดเยี่ยม เพื่อแสดงถึงความสำคัญของงานพิธีและเน้นย้ำค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงานขายหรือที่ แม็คโดนัลด์ จะมีการจัดประกวดครัวโอลิมปิก 3 ภูมิภาค ที่ประกอบไปด้วย 26 ประเทศ เพื่อคัดเลือกพนักงานที่ให้บริการที่ยอดเยี่ยม 5 คน ให้ได้รับเลือกไปทำงานในร้านแม็คโดนัลด์ในกีฬาโอลิมปิกที่จะมาถึง และมีการจัดงานเลี้ยงที่ยิ่งใหญ่ให้ในตอนเย็นในวันที่ทำการคัดเลือก โดยจะมีการจัดเป็นขบวนพาเหรดเข้าสู่งานเลี้ยงอย่างยิ่งใหญ่ด้วย

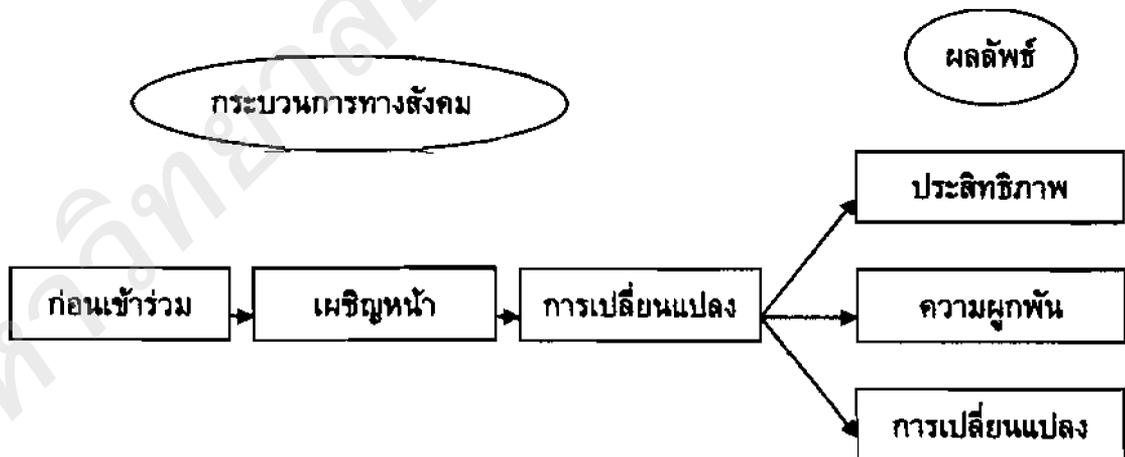
3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (material symbols) เช่น โลโก้ของบริษัท เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญ และรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร ดังเช่น ทีมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีรูปปั้นของ ดร.ปรีดี พนมยงค์ และรูปปั้นของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ทำให้ชาวธรรมศาสตร์ระลึกถึงท่านทั้งสอง และตระหนักในค่านิยมของชาวธรรมศาสตร์ที่ว่า ธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน ธรรมศาสตร์สอนให้รักประชาชนและรับใช้สังคม เป็นต้น หรือรูปปั้นของผู้พันแซนเดอร์ของ เค เอฟ ซี ก็จะทำให้พนักงานและลูกค้าของเค เอฟ ซี ตระหนักและจดจำในปรัชญา ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่ผู้พันแซนเดอร์ได้วางไว้

4. ภาษาที่ใช้ (language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น เช่น ภาษาที่ใช้ในการพูดจากัน ทักทายกัน ซึ่งจะเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสั่งสอนและถ่ายทอดค่านิยมบางอย่างขององค์กร เช่น ที่ดิสนีย์ จะมีภาษาเฉพาะของตนเอง เช่น ออน สเตจ (on stage) จะหมายถึง การปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร จะสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้จากสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเล่าหรือประวัติศาสตร์ขององค์กร ประชุมชี้แจง สัญลักษณ์ทางวัตถุขององค์กร เพลงประจำสถาบัน การเล่านิทานหรือเรื่องราว พิธีกร และภาษาที่บุคลากรในองค์กรใช้สื่อสารกัน

#### 9. การสร้างและการรักษาวัฒนธรรมองค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 405) กล่าวว่า เมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาแล้ว เป็นการยากมากที่จะถูกกำจัดออกไปได้โดยง่าย ในระยะแรกพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้าสู่องค์กร จะยังไม่สามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังไม่มี ความคุ้นเคย พนักงานใหม่ มักจะมีความขัดแย้งทางความเชื่อและธรรมเนียมการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน องค์กรต้องการช่วยให้พนักงานใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม ขั้นตอนในการปรับตัวนี้ เรียกว่า สังคม สังคมสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ก่อนเข้าร่วม เชนิญหน้า และการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนแรกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกจะเข้าร่วมองค์กร ขั้นตอนที่สอง พนักงานใหม่จะดูว่าองค์กรมีลักษณะอย่างไร ส่วนขั้นตอนที่สาม จะมีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวเกิดขึ้น พนักงานใหม่จะทำงานและดำเนินบทบาทตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานใหม่ มีผลต่อความสำนึกและความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีผลต่อการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์กร ดังภาพ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
ที่มา (วิเชียร วิทยอุดม, 2549, หน้า 405)

ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนก่อนเข้าร่วม แต่ละคนจะมีค่านิยม ทักษะ และความคาดหวังส่วนตัวของแต่ละคนอยู่ รวมทั้งงานที่จะทำให้องค์กรด้วย เช่น มีงานหลายประเภท โดยเฉพาะงานที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษ ซึ่งสมาชิกใหม่จะดำเนินงานตามสภาพสังคม

เดิมที่ผ่านมาในอดีต ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้จากโรงเรียน จุดประสงค์หลักอันหนึ่งของโรงเรียนธุรกิจ ก็คือ ให้นักเรียนที่เรียนทางธุรกิจมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ตรงตามความต้องการของบริษัทธุรกิจ ถ้าผู้บริหารธุรกิจเชื่อว่าพนักงานที่ประสบความสำเร็จมีความซื่อสัตย์และทำงานหนัก เต็มใจที่จะรับคำแนะนำจากหัวหน้างานแล้ว ผู้บริหารก็จะจ้างพนักงานเหล่านั้นเข้ามาทำงานในองค์กร

เมื่อเข้ามาในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การเผชิญหน้า ในขั้นตอนนี้จะมีความคาดหวังในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย และเรื่องทั่วไปขององค์กร ถ้าการคาดหวังนี้ถูกพิสูจน์ออกมาว่ามากหรือน้อยเกินไป ขั้นตอนการเผชิญหน้าก็จะถูกดำเนินซ้ำอีก อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ไม่ค่อยมีเกิดขึ้นบ่อย เมื่อการคาดหวังแตกต่างจากความเป็นจริง คือ มีการคาดหวังน้อย ก็จะลดโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เผชิญหน้ากันของสมาชิกองค์กร

ขั้นตอนท้ายที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลง สมาชิกใหม่ต้องทำงานในระหว่างที่อยู่ในขั้นตอนการเผชิญหน้ากันอยู่บ่อย ๆ ก็อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จก็จะมีผลทางด้านบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ และมีความผูกพันต่อองค์กร และลดการออกจากองค์กร

จากขั้นตอนของสังคมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนของการเข้าสู่สังคมจะสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกใหม่รู้สึกผ่อนคลายในองค์กรและในงาน มีความเข้าใจและยอมรับในหลักการขององค์กร ยอมรับในค่านิยมหลักขององค์กร สมาชิกใหม่จะรู้สึกมีความมั่นใจและคิดว่าตัวเองมีคุณค่ากับมีความเชื่อในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน และเข้าใจในระบบตลอดจนรู้ถึงกฎระเบียบ ท้ายที่สุดจะรู้ว่าจะถูกประเมินอย่างไร อะไรคือสิ่งที่เป็นที่คาดหวัง และอะไรจะทำให้งานเป็นไปอย่างราบรื่น

หลังจากเข้าสู่สังคมในองค์กรแล้ว การปฏิบัติของผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ยอมรับ และพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับ ส่วนตัวของพนักงานเองนั้นสภาพของสังคมในองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ ค่านิยมของพนักงานใหม่กับระดับของความสำเร็จ และขั้นตอนของการคัดเลือกขององค์กร ประการที่สอง ได้แก่ ความชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีต่อวิธีการทางสังคมและกำหนดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และสร้างค่านิยมหลักในองค์กร จนยอมรับเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติขององค์กร จนในที่สุดกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ปฏิบัติในองค์กรสืบต่อกันมา

#### 10. การรวมวัฒนธรรมองค์กร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 532) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

อย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 2 แห่ง ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ

ในการรวมวัฒนธรรม อาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรม องค์กร ดังนี้

1. การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่ องค์กรที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่มากครอบครอง ซึ่ง มักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดใหญ่กว่า และมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง กว่าและดีกว่า

2. การประสาน (integration) จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์กรที่ เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้น ได้จากการที่ผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่าย ได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร ข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง

3. การแยกออกจากกัน (separation) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์กรตกลงที่จะ ยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์กรนั้นไม่มีความสัมพันธ์ กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่ แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม

4. การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่ องค์กรที่ถูกครอบครอง จะถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เพราะผู้ครอบครอง เห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้ วัฒนธรรมขององค์กรที่มากครอบครองก็ได้ แต่องค์กรที่ถูกครอบครอง มักจะสูญเสียเอกลักษณ์ ของตนเอง และพนักงานมักจะเป็นเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้นการรวมวัฒนธรรมองค์กรที่จะประสานความแตกต่างให้ประสบ ความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และการประสานวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสองให้ เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

#### 11. พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์

กานดา จันทรัมย์ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า พฤติกรรมการแสดงออกของ มนุษย์ อาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุมได้ เรียกว่า เป็นปฏิกิริยาสะท้อน เช่น การ สะดุ้งเมื่อถูกเข็มแทง การกระพริบตา เมื่อมีสิ่งมากระทบสายตา เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่สามารถควบคุมและจัดระเบียบได้ เนื่องจากมนุษย์มีสติ บัญญาและอารมณ์ เมื่อมีสิ่งเร้ามากระทบ สติปัญญาหรืออารมณ์จะเป็นตัวตัดสินว่าควร จะปล่อยปฏิกิริยาใดออกไป ถ้าสติปัญญาควบคุมการปล่อยปฏิกิริยา เรียกว่า เป็นการกระทำตาม ความคิดหรือทำด้วยสมอง แต่ถ้าอารมณ์ควบคุมเรียกว่า เป็นการกระทำตามอารมณ์หรือปล่อย

ความใจ นักจิตวิทยาส่วนใหญ่เชื่อว่า อารมณ์มีอิทธิพลหรือพลังมากกว่าสติปัญญา ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนยังมีความโลภ ความโกรธ ความหลง ทำให้พฤติกรรมส่วนใหญ่เป็นไปตามความรู้สึกและอารมณ์เป็นพื้นฐาน

## การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในสังกัดกรมชลประทาน

### 1. การพัฒนาตนเอง

#### 1.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

กนิษฐา ชิตวิวัฒนา (2542, หน้า 48) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีความก้าวหน้า โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

วิเชียร แก่นไร่ (2542, หน้า 16) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างความรู้และปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

สหวัฒน์ ประไพทรัพย์สกุล (2542, หน้า 38) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า

พิทยา สายหู (2544, หน้า 45) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาตนเอง เป็นที่พึงของตนเองได้ และการทำคุณประโยชน์แก่สังคม

กฤษณี คำชาย (2545, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น เพื่อให้บรรลุมุ่งหมายแห่งชีวิตโดยไม่เบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น

ประณีต แดงอ่อน (2545, หน้า 65) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาและเรียนรู้ เพื่อปรับปรุง แก้ไขคุณสมบัติที่อยู่ภายในตนเอง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในวิชาชีพทางด้านร่างกาย ทางด้านจิตใจ และทางด้านสังคม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สนิธ สมัครการ (2545, หน้า 8) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาตนเองนี้เป็นเรื่องที่บุคคลแต่ละคนจะต้องกระทำด้วยตัวเอง โดยบุคคลอื่นมีส่วนให้การช่วยเหลือสนับสนุนเพียงบางส่วนเท่านั้น

สามารถ โชคคณาพิทักษ์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้น มีการศึกษาและเรียนรู้อยู่เสมอ

วิทยา นาควิธระ (2546, หน้า 45) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุมุ่งหมาย และมีการปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

อรุณ รักธรรม (2546, หน้า 15) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาบุคคลมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจทั้งงาน คน และองค์การอย่างกว้างขวาง และมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

พจน์ เพชรบุรณิน (2547, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างตนเองให้บรรลุมุ่งหมายแห่งชีวิตโดยไม่เบียดเบียนสิทธิของผู้อื่น เป็นการสร้างสรรค์ พัฒนาชีวิตและการทำงานของคนที่สูงเด่น

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การพัฒนาคนให้มีความรู้อยู่เสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน พัฒนาชีวิตของตนเอง และการพัฒนาในการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด

โบวี (Bovee, 1993, p. 70) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง วิธีการพัฒนา ปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความรู้ และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนเอง สังคม ประเทศชาติ และหน่วยงานอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถของตนเอง

ฟิลล์ (Fillley, 1999, p. 65) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การแสวงหา และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเพื่อเปลี่ยนแปลงความสามารถของตนเองให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง โดยการปฏิบัติงานในองค์การด้วยความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ให้มีความรู้ อยู่เสมอให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน พัฒนาชีวิตของตนเองและพัฒนาการทำงานของตนเอง ด้วยการกระทำและปรับเปลี่ยนตนเองอย่างเป็นกระบวนการและจัดระบบแบบแผนไว้อย่างดี แล้วมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ การพัฒนาตนเองจึงจะบรรลุผลและสำเร็จตามที่ต้องการได้

## 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

กฤษณี คำชาย (2545, หน้า 5) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง คือ ไม่ใช่เพียงแต่การทำให้พฤติกรรมที่มีปัญหาหมดไปเท่านั้น แต่เพื่อประโยชน์ในการจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต เป็นการเตรียมตัวให้พร้อม เพื่อที่จะมีอิสระที่จะเลือกทำพฤติกรรมเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดของคน ความสำคัญของการพัฒนาคนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. เพื่อที่จะได้รู้จักตนเองตรงตามความเป็นจริง ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง อันจะนำไปสู่การจัดการจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลออกไป ก้าวมาสู่การยอมรับตามสภาพความเป็นจริง
2. เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น โดยสร้างคุณลักษณะที่มีประโยชน์ และลดหรือขจัดคุณลักษณะที่เป็นโทษกับชีวิตและสังคม ทั้งนี้เป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ
3. เพื่อวางแนวทางในการที่จะพัฒนาชีวิต ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างเป็นระบบ และมีคุณภาพ

พจน์ เพชรบูรณิน (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เป็นที่ทราบกันอยู่โดยทั่วไปแล้วว่า ไม่มีใครดีครบถ้วน (nobody complete) และตามหลักการของพระพุทธศาสนาก็สอนให้คน รู้จักฟังตนเอง หรือ ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน นอกจากนี้ คนทุกคนควรต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ทั้งการอยู่อาศัยร่วมกัน การศึกษาเล่าเรียน การทำงาน การพักผ่อน การเจ็บป่วย การเกิด การตาย เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ ต้องมีการร่วมมือหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเป็นที่พึ่งของตนเอง รวมทั้งการทำคุณประโยชน์แก่สังคม เพื่อความสำเร็จในชีวิตการทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นอย่างสงบสุข

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะได้รู้จักตนเองตรงตามความเป็นจริง ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น และเพื่อวางแนวทางในการที่จะพัฒนาชีวิต ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

### 1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2543, หน้า 24) กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง ในการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาตนเอง ทำให้ผู้เรียนรู้และสามารถปรับเปลี่ยนเจตคติ บุคลิกภาพ นิสัย ทักษะคติ พฤติกรรมทั้งภายนอกและภายใน และสามารถพัฒนาตนให้เป็นไปในทางที่ตนเองและสังคมต้องการ ทำให้ผู้เรียนรู้กระบวนการพัฒนาตนแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในตนเอง เช่น ผู้เรียนมีทักษะในการพัฒนาตนเอง มีผลการเรียนดีขึ้น สามารถควบคุมน้ำหนักหรือน้ำหนักลดลง มีอารมณ์ดีขึ้นและในที่สุดมีความสุขมากขึ้น หากผู้เรียนเต็มใจที่จะเรียนรู้และตั้งใจเต็มที่ในการพัฒนาตนเอง สิ่งต่อไปนี้น่าจะเกิดขึ้นได้เช่นกัน คือ

1. ทำให้รู้และเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งที่ปรากฏออกมาและไม่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ชัดเจน ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว
2. ให้รู้และเข้าใจพัฒนาการทางด้านสรีระและภาวะทางจิตใจ ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์

3. ทำให้รู้และเข้าใจกระบวนการพัฒนาตนและวิธีปรับตัวของมนุษย์ การเผชิญกับปัญหา การแก้ปัญหา การพิจารณาสภาพของจิตใจ ทั้งในด้านการกระทำ ความรู้สึก นึกคิด อารมณ์ และแนวทางในการรักษาสุขภาพจิต

4. ทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ที่อยู่ในสังคม และสามารถรับรู้ความรู้สึกและเข้าใจพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยใช้หลักการและแนวทางจิตวิทยามาเป็นตัวกำหนด

5. ทำให้รู้ศาสตร์ประยุกต์พื้นฐาน ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม เพื่อดำรงชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ต้องการ

6. ทำให้เป็นการลดปัญหาที่มีอยู่หรือปัญหาที่มีอยู่ให้หมดไป และป้องกันปัญหาใหม่ไม่ให้เกิดขึ้นหรือไม่ให้เกิดปัญหาเก่าซ้ำ เพราะมีภูมิคุ้มกันตนเอง

7. ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์บางอย่างที่ต้องการและอยู่ในวิสัยที่จะทำได้ในเวลาที่กำหนด กระตุ้นพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์และมีวิธีจัดการกับความเครียด ความท้อแท้ ให้มีกำลังใจต่อสู้ต่อไป

8. ทำให้มีเครื่องมือที่มีคุณภาพ สำหรับใช้ในการพัฒนาตนและสังคม สิ่งแวดล้อมไปตลอดชีวิต

9. ทำให้เข้าใจหลักการ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาตน เพื่อนำมาส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะในการพัฒนาตนเองไปตลอดชีวิต

สนิท สมักรการ (2545, หน้า 9) กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

1. ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง ได้แก่

1.1 การประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต

1.2 การประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพการงาน

1.3 การมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์

1.4 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 การมีความสุขทางจิตใจ

2. ประโยชน์จากการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและสังคม ได้แก่

2.1 การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น

2.2 ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับบุคคลอื่น

2.3 ความรับผิดชอบและความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน

2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ความเป็นอยู่และ

สภาพแวดล้อม

2.5 ความจริงใจ เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต

2.6 การรักและเคารพหมู่คณะ และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการพัฒนาตนเอง ทำให้รู้และเข้าใจธรรมชาติ พฤติกรรมของมนุษย์ ให้รู้และเข้าใจพัฒนาการทางด้านสรีระและภาวะทางจิตใจ ทำให้รู้และเข้าใจกระบวนการพัฒนาคนและวิธีปรับตัวของมนุษย์ ทำให้รู้ศาสตร์ประยุกต์พื้นฐาน ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์บางอย่างที่ต้องการและอยู่ในวิสัยที่จะทำได้ในเวลาที่กำหนด ทำให้มีเครื่องมือที่มีคุณภาพ ทำให้เข้าใจหลักการ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาคน

#### 1.4 ปัจจัยการพัฒนาตนเอง

วิทยา นาควัชระ (2546, หน้า 42) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาตนเองได้นั้น จะต้องมีปัจจัย ดังนี้

1. มีน เช่น มีนทำในสิ่งที่ดี และมีนไม่ทำในสิ่งที่ไม่ดี เป็นการฝึกวินัยแก่ตนเองไปด้วย
2. มีก คือ มีกทำบ่อย ๆ จนกลายเป็นนิสัยที่ดีต่อไป
3. มีมใจ อย่างเพ็งเล็ก จงทำดีต่อไป
4. ลดตัว ถ่อมตัว จะทำให้ยอมทำตามคำสอนหรือสิ่งดี ๆ ในชีวิตได้ ไม่มีอวดดีสูง อหังการไม่เกิดและจะเป็นคนน่ารัก สามารถชื่นชมยกย่องคนอื่นได้ ทำให้มีมิตรมากขึ้น

#### 1.5 กระบวนการในการพัฒนาตนเอง

อัญญา ศรีสมพร (2550, หน้า 2 – 4) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

1. สำรวจตนเอง เพื่อความอยู่รอดของชีวิตและครอบครัว รวมทั้งการอยู่ร่วมกันในสังคมจนตลอดชีวิต ทางพระพุทธศาสนาที่กล่าวได้ว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว การที่คนบางคนไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต เนื่องจากบุคคลนั้นมีจุดอ่อนหรือมีคุณสมบัติที่ไม่ดี การที่ทราบว่าตนเองมีคุณสมบัติไม่ดีอย่างไรบ้าง ก็เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข หรือการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น เพื่อจะได้มีชีวิตสมหวังต่อไป การสำรวจตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้บุคคลใกล้ชิดและหวังดี ช่วยสำรวจตนเองตรงไปตรงมา
2. การปลูกคุณสมบัติที่ดีงาม สำหรับคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้ เป็นการนำเอาคุณสมบัติของบุคคลสำคัญของโลกมาเป็นแบบอย่าง เพราะบุคคลสำคัญเหล่านี้เป็นผู้ทำงานได้สำเร็จและสร้างความดีต่าง ๆ เหลือไว้ให้เห็นคุณสมบัติของบุคคลส่วนใหญ่ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและสามารถปลูกสร้างขึ้นในตัวบุคคล การปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีและมีคุณค่านี้ นับว่ามีความสำคัญ สำหรับการปลูกฝังคุณสมบัติที่ดีนี้ บุคคลผู้พัฒนาตนเอง จะต้องใช้ความมานะพยายามอย่างจริงจัง

3. การปลุกใจตนเอง การปลุกใจตนเองให้มีความเข้มแข็ง กล่าวหาญที่จะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ มีความจำเป็นมาก เมื่อคนมีจิตใจที่เข้มแข็งมุ่งมั่น ก็จะสามารถต่อสู้และประสบความสำเร็จ รวมทั้งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของชีวิตที่กำหนดไว้ได้อย่างจริงจัง สำหรับการปลุกใจตนเองสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเลียนแบบจากผู้ประสบความสำเร็จ การใช้อุปสรรคหรือปัญหาชีวิตเป็นตัวกระตุ้น หรือการส่งเสริมและชี้แนะจากผู้ใกล้ชิดและผู้หวังดี เป็นต้น

4. การส่งเสริมตนเอง หมายถึง การสร้างกำลังกายให้ดี สร้างกำลังใจให้เข้มแข็ง และสร้างกำลังความคิดของคนให้ล้ำเลิศ เพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติตามแผนการสร้างชีวิตให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างกำลังกายให้แข็งแรง การเสริมกำลังใจให้เข้มแข็ง และเสริมสร้างกำลังความคิดให้ดีหรือล้ำเลิศ นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับการส่งเสริมตนเองทั้ง 3 ประการนี้ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การเล่นกีฬา การออกกำลังกายด้วยวิธีต่าง ๆ การฝึกฝน การฝึกสมาธิ และการฝึกอบรมเรื่องความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

5. การดำเนินการพัฒนาตนเอง สำหรับการดำเนินการพัฒนาตนเอง เป็นการลงมือปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินการพัฒนาตนเองควรกระทำ ต่อไปนี้

#### 5.1 การหาความรู้เพิ่มเติม อาจกระทำโดย

- 1) การอ่านหนังสือเป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง
- 2) การร่วมประชุมหรือเข้ารับการฝึกอบรม
- 3) การสอนหนังสือหรือการบรรยายต่าง ๆ
- 4) การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ
- 5) การร่วมเป็นที่ปรึกษาแก่บุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ
- 6) การศึกษาต่อหรือเพิ่มเติมจากสถาบันการศึกษาหรือ

มหาวิทยาลัยเปิด

- 7) การพบปะเยี่ยมเยียนบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ
- 8) การเป็นผู้แทนในการประชุมต่าง ๆ
- 9) การจัดทำโครงการพิเศษ
- 10) การปฏิบัติงานแทนหัวหน้างาน
- 11) การค้นคว้าหรือวิจัย
- 12) การศึกษาคูงาน

#### 5.2 การเพิ่มความสามรถและประสบการณ์ อาจกระทำได้โดย

- 1) การลงมือปฏิบัติจริง
- 2) การฝึกฝน โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน

3) การอ่าน การฟัง และการถาม จากเอกสารและหรือผู้ทรงคุณวุฒิหรือหัวหน้างาน

- 4) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น
- 5) การค้นคว้าวิจัย
- 6) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

5.3 การสร้างนิสัยที่ดี สำหรับนิสัย หมายถึง แบบแห่งการกระทำที่ได้พัฒนาขึ้นตามแบบของตนเอง และความสม่ำเสมอจนกลายเป็นแบบที่เข้มแข็งเหนียวอย่างอื่นและเป็นอยู่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ แบบเดิม สำหรับวิธีการทั่ว ๆ ไปในการสร้างนิสัยที่ดีไว้ดังนี้

- 1) ทุ่มหาความสามารถที่คนมืออยู่จนสุดกำลังในการสร้างนิสัยใหม่
- 2) ไม่มีข้อแก้ตัว ข้อยกเว้นและข้อผ่อนผันใด ๆ ทั้งสิ้น
- 3) พยายามฝึกนิสัยใหม่ที่ต้องการด้วยความเต็มใจและสม่ำเสมอ
- 4) พยายามแก้นิสัยที่ไม่ได้ตั้งใจด้วยการสร้างนิสัยที่ เต็มใจขึ้น

ค้ำแทน

- 5) แก้นิสัยเก่าที่ไม่ต้องการโดยใช้กระบวนการวางเงื่อนไข
- 6) ตั้งระเบียบการที่ต้องการสำหรับนิสัยให้แน่นอน

5.4 การสร้างทัศนคติที่ดี ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบุคคลหรือสิ่งอื่น การที่บุคคลที่มีทัศนคติที่ดี การช่วยลดการต่อต้านต่าง ๆ รวมทั้งสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี

5.5 การสร้างบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างความศรัทธา สำหรับบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สำคัญ ได้แก่ กริยาท่าทาง น้ำเสียง การวางตนและการควบคุมตนเอง การแต่งกายและรูปร่างลักษณะ สำหรับการสร้างบุคลิกภาพที่ดี อาจทำได้โดย

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ
- 3) การเลียนแบบจากผู้อื่นที่พอใจหรือเคารพรัก
- 4) การสังเกตและปรับปรุงตนเอง

5.6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญมากในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น

6. การประเมินผล เพื่อจะได้ทราบว่า การดำเนินการพัฒนาตนเองที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ผลเพียงใดหรือไม่จำเป็นจะต้องมีการวัดผลหรือประเมินผล สำหรับการประเมินผลนี้จะต้องติดต่อกันโดยสม่ำเสมอโดยดูจาก

- 6.1 ผลงานที่สำเร็จ
- 6.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของตนเอง

6.3 จากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลในครอบครัว และเพื่อน ๆ เป็นต้น ว่ามีความรู้สึกนึกคิดเป็นอย่างไรบ้าง

#### 1.6 สาเหตุที่คนต้องพัฒนาตนเอง

กฤษณี คำขาย (2545, หน้า 3) กล่าวว่า สาเหตุหลักที่คนต้องพัฒนาตนเอง เพราะคนจะเป็นมนุษย์ได้นั้นต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจสูง และในหมู่มนุษย์ ผู้ที่พัฒนาตนเองหรือฝึกฝนแล้วประสบความสำเร็จ มีสาเหตุให้พิจารณาว่าต้องพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. เพราะคนมีพฤติกรรมหลายอย่างที่ผู้อื่น ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ยกเว้นตนเองตั้งใจจะเปลี่ยนแปลงเท่านั้น เช่น พฤติกรรมทางเพศหรือการที่มีปฏิกริยาทางอารมณ์ เรื่องความโลภ ความโกรธ และความหลง เป็นต้น

2. เพราะพฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์ที่ทำลายคุณภาพตนเอง หลายประการ เป็นพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการมีปฏิกริยาต่อตนเอง เนื่องจากเป็นกิจกรรมทางสมอง เช่น การคิด การใฝ่ฝัน จินตนาการ หรือการวางแผน เป็นต้น

3. เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้นเป็นเรื่องยากและไม่มีความสุข หากตนเองไม่สมัครใจทำด้วยตนเอง ถ้ารอที่จะให้คนอื่นมาช่วยก็มักไม่สำเร็จ โดยเฉพาะถ้าตนเองขาดความตั้งใจอย่างแน่วแน่

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550, หน้า 14) กล่าวว่า ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

1. เป็นจิตสำนึกว่ามนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเองได้  
2. มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาไปสู่ระดับการมีสติการแห่งตน มีอิสระทางความคิดและการกระทำที่ถูกต้อง

3. มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่การมีชีวิตที่มีคุณภาพ

4. คนเป็นที่พึงแห่งตน สามารถตัดสินใจเรื่องของตนเองได้อย่างชาญฉลาด

5. ชีวิตเริ่มต้นใหม่ได้เสมอ ไม่มีสิ่งใดสายเกินไป และไม่มีสิ่งใดที่ปรับปรุงแก้ไขไม่ได้

สรุปได้ว่า บุคลากรของกรมชลประทานควรมีการพัฒนาตนเอง หรือส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อที่บุคลากรในกรมชลประทานจะได้รู้จักตนเองตรงตามความเป็นจริง ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง อันจะนำไปสู่การจัดการจัดการความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลออกไป ก้าวมาสู่การยอมรับตนเองตามสภาพความเป็นจริง พร้อมทั้งจะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น โดยสร้างคุณลักษณะที่มีประโยชน์และลดหรือขจัดคุณลักษณะที่เป็นโทษกับชีวิตและสังคม ทั้งนี้เป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ และวางแผนแนวทางในการที่จะพัฒนาชีวิตไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ และ ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรในกรมชลประทานมีประโยชน์ในหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจาก

เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ความสามารถร่วมมือและประสานงานกับบุคคลอื่น ความรับผิดชอบและความมานะอดทนในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อม ความจริงใจ เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต การรักและเคารพหมุ่คณะ และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

## 2. คุณธรรม

### 2.1 ความหมายของคุณธรรม

แสง จันทร์งาม (2540, หน้า 218) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณภาพจิตฝ่ายดีที่ควบคุมให้คนมีความประพฤติดี

ศักดิ์ชัย นิรัฐทวี (2541, หน้า 82) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณภาพของจิตใจที่เข้าถึงความดีงามขั้นสูง ซึ่งเป็นขั้นที่อยู่เหนือสภาพของสังคม สิ่งแวดล้อมเป็นคุณงามความดีในตัวเอง

สาโรช บัวศรี (2542, หน้า 2) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่เป็นสิ่งงดงามที่จะส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์และความดีที่แท้จริงต่อสังคม

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช (2544, หน้า 5) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีที่ประพฤติปฏิบัติหรือหน้าที่ที่ควรปฏิบัติในการครองชีวิตหรือคุณธรรมตามกรอบจริยธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 24) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง เรื่องของความจริงแท้หรือสัจธรรม คุณธรรม ทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติที่ดี ทำให้เกิดการรักษาศีล คุณธรรมเป็นตัวหลักและกระจายออกเป็นจริยธรรมและจรรยาบรรณ

สุภาภรณ์ พลนิกร (2547, หน้า 32) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติฝ่ายดีโดยส่วนเดียว เป็นที่ตั้งหรือเป็นประโยชน์แก่สันติภาพหรือสันติสุข จึงเป็นที่ต้องการของมนุษย์คุณธรรมเป็นสิ่งที่ต้องอบรมโดยเฉพาะ เพื่อให้เกิดขึ้นเหมาะสมกับที่ต้องการ

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (2549, หน้า 8) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นคุณความดีงาม สภาพที่เกื้อกูล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, หน้า 15) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 14) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม การประพฤติปฏิบัติตัวที่ดีในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์และความดีที่แท้จริงต่อองค์การและบุคคลรอบข้าง

การ์เวส (Graves, 1999, p. 23) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่ควรประพฤติปฏิบัติและจิตฝ่ายดีที่ควบคุมให้คนมีความประพฤติดี

คุก, และราฟเฟอร์ดี (Cooke, & Lafferty, 2000, p. 24) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง การที่มีจิตสำนึกที่ดีและมีความสงบเย็นภายในจิตใจ แล้วส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์และความดีที่แท้จริง

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร การเป็นความดีงามเป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประคองใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี และเป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน จะส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์และความดีที่แท้จริงต่อองค์กรและบุคคลรอบข้าง

## 2.2 คุณธรรมที่พึงประสงค์

ประเวศ วะสี (2549, หน้า 4) กล่าวว่า เพื่อให้การสร้างสังคมไทยเป็นสังคมที่มีคุณธรรมนำการพัฒนา มีความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันอย่างสมานฉันท์บนพื้นฐานของคุณธรรม บรรลุตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล สังคมคุณธรรมควรประกอบด้วย คุณธรรมที่พึงประสงค์อย่างน้อย 8 ประการ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์สุจริต
2. ความมีน้ำใจ ความไม่ทอดทิ้งกัน ความมีจิตสาธารณะรับผิดชอบ

ต่อสังคม

3. มีความขยันขันแข็ง อดทน อดกลั้น พึ่งตนเองได้ ไม่มัวเมาใน

อบายมุข

4. มีสัมมาชีพ มีความพอเพียง
5. มีความเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน สามารถ

ร่วมตัวร่วมคิด ร่วมทำอย่างเสมอภาค

6. อนุรักษ์วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ มีการใช้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน

7. มีความยุติธรรมและแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี

8. มีการพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 คุณลักษณะด้านคุณธรรม

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (2549, หน้า 10) กล่าวว่า คุณลักษณะที่เป็นสภาพความดีงามในด้านต่าง ๆ รวม 4 ชุด ได้แก่

1. คุณธรรมที่เป็นปัจจัยแรงผลักดัน หมายถึง สภาพความดีงามที่ช่วยเร่งรัดให้กระทำการใด ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียร ความอดทน ความสามารถพึ่งตนเอง และการมีวินัย

2. คุณธรรมที่เป็นปัจจัยหล่อเลี้ยง หมายถึง สภาพความดีงามที่ช่วยเร่งรัดให้กระทำการใด ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ จันทะ สัจจะ ความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ และความกตัญญู

3. คุณธรรมที่เป็นปัจจัยเหนี่ยวรั้ง หมายถึง สภาพความดีงามที่ช่วยยึดประวิงหรือดักเตือนให้กระทำการใด ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความมีสติและรอบคอบ และความตั้งใจจริงให้ดี

4. คุณธรรมที่เป็นปัจจัยสนับสนุน หมายถึง สภาพความดีงามที่ช่วยส่งเสริมให้กระทำการใด ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ความเมตตา ความปรารถนาดีต่อกัน ความเชื่อเพื่อต่อกัน

#### 2.4 รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมของชุมชน

ประเวศ วะสี (2549, หน้า 6) กล่าวว่า หลักการปลูกฝังคุณธรรมของชุมชน มีดังนี้

1. หลักการประสานสัมพันธ์ เนื่องจากในชุมชนมีสถาบันมากมาย การจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ต้องใช้หลักการประสาน
2. ชุมชนมีหลายลักษณะ ดังนั้นรูปแบบการปลูกฝังคุณธรรม จึงขึ้นอยู่กับลักษณะของชุมชนด้วย เช่น ชุมชนเมือง ชุมชนชนบท เป็นต้น
3. ตั้งเป้าหมายในเรื่องการปลูกฝังคุณธรรมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. ต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้/การบริหารความรู้ของชุมชน เครื่องมือสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม คือ กระบวนการเรียนรู้
5. ชุมชนมีทุนทางวัฒนธรรม ทั้งจากบรรพชน จากขนบธรรมเนียมที่เป็นที่ยอมรับในสังคม

6. ต้องมีปฏิบัติการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับสมาชิกในชุมชน โดยเน้นเรื่องการปลูกจิตสำนึก สร้างความเข้าใจ ประสบการณ์ ให้รู้จักคิดวิเคราะห์ สถานการณ์ การประเมินคุณค่า และคัสสรรคุณค่าที่เหมาะสมกับชุมชน

7. ปัญหาทั้งในและนอกชุมชน ที่มีผลกระทบต่อสมาชิกชุมชน คือ ปัญหา เป็นโจทย์ที่เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ โดยใช้หลักเหตุผล ศาสนธรรมเป็นแนวทาง

#### 2.5 กระบวนการปลูกฝังคุณธรรม

ประเวศ วะสี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า กระบวนการปลูกฝังคุณธรรมมีดังนี้

1. การพึ่งตนเอง ความขยันหมั่นเพียรและความรับผิดชอบ โดยน้อมนำหลักการพระพุทธศาสนา และแนวพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

2. เรื่องการอดออม

3. เรื่องระเบียบ วินัย กฎหมาย ที่เป็นความรับผิดชอบในสังคม  
 4. เรื่องการปฏิบัติตามหลักศาสนธรรมที่สำคัญ คือ ละความชั่ว ทำความดี และการน้อมนำสู่การปฏิบัติ โดยวิธีแห่งปัญญา ไม่เน้นท่องบทสวดมนต์ แต่เน้นปฏิบัติได้ ปฏิบัติเป็น

5. เรื่องความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

สรุปได้ว่า บุคลากรของกรมชลประทานมีคุณธรรมต่อกันในการปฏิบัติงาน เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีน้ำใจ ไม่ทอดทิ้งกัน มีความขยันขันแข็ง อดทน อดกลั้น ไม่มีวเมาในอบายมุข มีสัมมาชีพ มีความพอเพียง มีความยุติธรรมและแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี เป็นต้น คุณธรรมเป็นปัจจัยแรงผลักดันในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เป็นองค์การที่มีคุณธรรมนำการพัฒนากระบวนการทำงาน มีความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันอย่างสมานฉันท์บนพื้นฐานของคุณธรรม และบรรลุตามเจตนารมณ์ของรัฐบาล

### 3. ความเสมอภาค

#### 3.1 ความหมายของความเสมอภาค

สิริพร กุ้ยกระโทก (2545, หน้า 39) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง มนุษย์จะเกิดมามีความแตกต่างกัน แต่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นเพียงความแตกต่างทางกายภาพ จะให้ความสำคัญกับความเสมอภาคทางโอกาส คนจะมีโอกาสที่เท่ากันในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา

เมธี ปิยะคุณ (2546, หน้า 3) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง การที่มนุษย์เกิดมามีความแตกต่างกัน แต่มีความความเท่าเทียมกันในสังคม

สมิต สัชฌุกร (2549, หน้า 5) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง ความเสมอภาคทางโอกาส จะมีโอกาสที่เท่ากันในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติงานในองค์การ บุคคลย่อมมีความความเท่าเทียมกันในองค์การ

เดนนิสสัน (Denison, 1990, p. 402) กล่าวว่า ความเสมอภาค หมายถึง ความเสมอภาคทางโอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีความเท่าเทียมกันในสิทธิหน้าที่ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติงานในองค์การ บุคคลมีความแตกต่างกัน แต่มีความเสมอภาคทางโอกาส มีโอกาสที่เท่ากันในการทำงานในองค์การ

#### 3.2 แนวคิดของความเสมอภาค

สิริพร กุ้ยกระโทก (2545, หน้า 42) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องความเสมอภาคนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่า ตามธรรมชาติมนุษย์ทุกคนเกิดมามีความเสมอภาคเท่าเทียมกันตามธรรมชาติ และทุกคนจะต้องเคารพสิทธิและเสรีภาพของกันและกัน ถ้าพิจารณาจากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นมุมมองของสำนักกฎหมายฝ่ายธรรมชาติที่มองว่าสิ่งเหล่านี้มีมาและ

ติดตัวมาตั้งแต่เกิด และถ้าถึงแม้จะไม่มีกฎหมายลายลักษณ์อักษรมารับรองสิ่งเหล่านี้ก็ตามก็ยังมีผลบังคับใช้ได้ เพราะเป็นสิ่งธรรมชาติที่รัฐและทุกคนมีอาจปฏิเสธได้ นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่าการยอมรับสิ่งเหล่านี้ก็แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดในเรื่องปัจเจกชนนิยมอีกด้วย เพราะการที่รัฐหรือทุกคนต้องยอมรับและเคารพต่อหลักการดังกล่าวนั้นก็เท่ากับว่าเป็นการยอมรับสิทธิตามธรรมชาติของแต่ละคนด้วยเช่นกันหลักแห่งความเสมอภาคเป็นหลักหนึ่งของสิทธิมนุษยชนที่ได้รับการยอมรับในรูปแบบที่เป็นกฎหมายลายลักษณ์อักษร โดยสำนักกฎหมายฝ่ายบ้านเมืองกล่าวคือ ได้รับการพิจารณาในมุมมองทางกฎหมายมิใช่ในขอบเขตทางปรัชญาแต่เพียงอย่างเดียว ลักษณะการดังกล่าวนั้นก็มาจากการยอมรับของทั้งสองสำนักกฎหมาย คือ สำนักกฎหมายฝ่ายบ้านเมืองและสำนักกฎหมายฝ่ายธรรมชาติ ซึ่งจะเห็นได้ว่า เป็นการแปรสิทธิตามธรรมชาติของบุคคลมาเป็นสิทธิของบุคคลที่ได้รับการรับรองโดยกฎหมาย

### 3.3 เกณฑ์ของหลักแห่งความเสมอภาค

สิริพร กุญกระโทก (2545, หน้า 45) กล่าวว่า หลักแห่งความเสมอภาคได้ปรากฏเป็นที่ยอมรับและผูกพันองค์การของรัฐ ในอันที่จะต้องเคารพและปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ การใช้หลักแห่งความเสมอภาคดังกล่าว ก็มีความหลากหลายแตกต่างกันไปแต่ก็เป็นความแตกต่างที่สามารถยอมรับได้ โดยมีหลักการดังนี้

1. ต้องใช้กฎเกณฑ์อันเดียวกันกับทุกคน เว้นแต่ว่าสถานการณ์แตกต่างกันไป ในกรณีดังกล่าวหมายความว่า ต้องใช้กฎเกณฑ์เดียวกันในสถานการณ์เดียวกัน เว้นแต่ว่าสถานการณ์นั้นแตกต่างกันออกไป ดังนั้นจึงเป็นการต้องห้ามแก่ผู้บัญญัติกฎเกณฑ์จะต้องไม่ออกกฎเกณฑ์ให้มีผลปฏิบัติไม่เสมอภาคแก่บุคคลหรือเหตุการณ์ที่เหมือนกันหรือที่เหมือนกันในสาระสำคัญโดยคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยว่าเป็นสถานการณ์เดียวหรือสถานการณ์ใกล้เคียงกันหรือไม่ ถ้าเป็นสถานการณ์เดียวกันหรือใกล้เคียงกันแล้วก็ให้ใช้กฎเกณฑ์เดียวกัน เช่น ความเสมอภาคในการได้รับบริการสาธารณะจากรัฐ ประชาชนของรัฐทุกคนสามารถใช้บริการรถเมล์ของรัฐอย่างเสมอภาคทุกคน ซึ่งเป็นความเสมอภาคในหลักการกว้างๆ อีกตัวอย่างหนึ่ง การที่รัฐกำหนดราคาตัวรถไฟเป็นชั้นหนึ่ง ชั้นสองและชั้นสามนั้น ไม่ถือว่าเป็นการขัดต่อหลักแห่งความเสมอภาค เพราะถือว่าเป็นความเสมอภาคในสถานการณ์เดียวกัน กล่าวคือ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีความเสมอภาคในการเลือกที่จะโดยสารรถไฟในชั้นหนึ่ง ชั้นสอง หรือชั้นสาม ตามปัจจัยทางเศรษฐกิจของแต่ละคนที่แตกต่างกันไป

2. การใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันนั้น ต้องมีความสัมพันธ์กับสาระสำคัญของกฎเกณฑ์นั้นในกรณีนี้ผู้ตรากฎเกณฑ์จะต้องคำนึงถึงสาระสำคัญของกฎเกณฑ์ ซึ่งหมายความว่า ความแตกต่างในการใช้กฎเกณฑ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สาระสำคัญของกฎเกณฑ์ต้องมีความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นถึงแม้จะอยู่ในสถานะที่เหมือนกันแต่ข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญนั้นแตกต่างกันแล้ว กฎเกณฑ์ที่นำมาใช้บังคับนั้นก็จะต้องแตกต่างกันไปด้วย แต่ถ้าเป็นข้อเท็จจริงที่ไม่เป็น

สาระสำคัญและอยู่ในสถานะที่เหมือนกันแล้ว กฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับนั้นก็ต้องเป็นกฎเกณฑ์เดียวกัน เช่น กฎหมายบำเหน็จบำนาญกำหนดให้ข้าราชการต้องรับราชการ 10 ปี ขึ้นไปจึงจะมีสิทธิรับบำเหน็จบำนาญ ฝ่ายนิติบัญญัติจะออกกฎหมายบัญญัติให้ข้าราชการซึ่งรับราชการเพียง 2 ปี ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรยกย่องให้ได้รับบำเหน็จบำนาญ เท่ากับข้าราชการซึ่งได้บำนาญ 10 ปี เช่นนี้หาได้ไม่ เพราะเมื่อเหตุไม่เหมือนกันคือ เวลาราชการไม่เท่ากันก็ควรได้รับผลปฏิบัติแตกต่างกัน ไม่ควรให้ได้รับผลปฏิบัติเสมอกัน แม้ว่าจะอยู่ในสถานะที่เป็นข้าราชการเหมือนกันก็ตาม

3. ถึงแม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่เหมือนกัน แต่ถ้าทำเพื่อประโยชน์สาธารณะแล้วก็สามารถใช้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันได้ ในกรณีดังกล่าวคำวินิจฉัยเรื่องประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญกว่าสิ่งอื่นใด ถึงแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เดียวกันก็ตาม แต่เหตุของประโยชน์ส่วนรวมนั้นย่อมอยู่เหนือกว่าประโยชน์ส่วนบุคคลหรือประโยชน์ของปัจเจกชน ดังนั้นจะอ้างหลักความเสมอภาคในการใช้กฎเกณฑ์ เพื่อมาคุ้มครองปัจเจกชนนั้นหาได้ไม่ เช่น ในกรณีที่มีความไม่สงบเกิดขึ้นในบ้านเมือง ทางราชการจำเป็นต้องใช้มาตรการบางอันเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขกลับคืนมาสู่บ้านเมืองอย่างรวดเร็วที่สุด และการใช้มาตรการดังกล่าวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการเลือกปฏิบัติและเคารพต่อหลักแห่งความเสมอภาค ผู้ที่เดือดร้อนจากการกระทำดังกล่าวจะอ้างหลักแห่งความเสมอภาคต่อรัฐไม่ได้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานในกรมชลประทาน บุคคลควรมีความเสมอภาคในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ ทุกคนมีสิทธิ์เท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการทำงานขององค์การ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถของตนเอง

#### 4. การเห็นประโยชน์ส่วนรวม

##### 4.1 ความหมายของการเห็นประโยชน์ส่วนรวม

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 14) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง ผู้ที่รู้จักการเสียสละ เป็นหลักธรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ จะสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข

เมธาวี อุดมธรรมมานุภาพ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง อาจเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาหรือไม่เจตนา ซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลาย จนกระทั่งกลายเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันทั่วไป

สิริวัฒน์ ศรีเครือคง (2548, หน้า 4) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ความเสียสละ เป็นคุณธรรมที่ควรยึดถือปฏิบัติสำหรับทุก ๆ คน

วิทยากร เชียงกุล (2550, หน้า 32) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง แนวคิดและพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีอยู่จริง อาจจะเป็นผลมาจากวิวัฒนาการของมนุษย์ใช้ชีวิตแบบรวมหมู่ ต้องพึ่งพาอาศัยกันมาเป็นเวลาช้านาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 16) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การปฏิบัติงานโดยเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง มีความเสียสละ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ควรยึดถือปฏิบัติสำหรับทุก ๆ คน ในองค์กร

แกลซ (Kath, 1998, p. 23) กล่าวว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การปฏิบัติงานโดยเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง และเป็นผู้ที่รู้จักการเสียสละในการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึง การเป็นผู้ที่รู้จักการเสียสละในการปฏิบัติงานขององค์กร การเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ซึ่งเป็นหลักธรรมในการดำเนินชีวิตของบุคคลทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ควรยึดถือปฏิบัติสำหรับทุก ๆ คน

4.2 รูปแบบของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ที่พบเห็นบ่อย ๆ

จารุณีย์ คุณาภรณ์ (2550, หน้า 40) กล่าวว่า รูปแบบของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ดังนี้

1. การรับของขวัญ/รับผลประโยชน์ เช่น การลดราคาของที่ซื้อ การมอบตัวพาหนะเดินทาง การเลี้ยงอาหารอย่างฟุ่มเฟือย เป็นต้น
2. การทำธุรกิจกับตัวเอง คือ การหาประโยชน์ให้กับตนเอง ครอบครัวยุวกพ้องจากตำแหน่งหน้าที่ เช่น ใ้รงานรับเหมาจากรัฐ หรือฝากลูกหลานเข้าทำงาน เป็นต้น
3. การทำงานหลังเกษียณ คือ การไปทำงานหลังออกจากงานเดิม โดยใช้ความรู้ประสบการณ์อิทธิพลจากที่เคยดำรงตำแหน่งมารับงาน หรือเอาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง
4. การทำงานพิเศษ คือ การเป็นที่ปรึกษาและการจ้างงานให้แก่ตนเอง รวมถึงการใช้ตำแหน่งสถานภาพการทำงานสาธารณะ ในการที่เข้าเป็นนายจ้างของภาคเอกชน ตลอดจนการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ของรัฐในการทำงานพิเศษภายนอก
5. การรู้ข้อมูลภายใน คือ รู้ข้อมูลของทางราชการ นำข้อมูลไปเปิดเผยเพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ในรูปของเงินหรืออื่น ๆ

วิทยากร เชียงกุล (2550, หน้า 35) กล่าวว่า เนื่องจากอาชีพราชการหรือการให้บริการสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ เป็นภารกิจที่ต้องพบปะผู้คนหลากหลาย การ

ดำเนินงานจึงอาจมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยผู้หยิบยื่นผลประโยชน์หวังผลตอบแทนจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ เช่น

#### 1. การรับของขวัญ

การรับของขวัญและความสะดวกสบายที่เกินความเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อบุคคลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การรับของขวัญมีในหลายรูปแบบ เช่น การลดราคาของที่ซื้อ การมอบตั๋วภาพยนตร์ ตั๋วพาหนะเดินทาง ก็เลี้ยงอาหารอย่างฟุ่มเฟือย ตลอดจนให้ความบันเทิงในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อผู้รับของขวัญและทำให้ตัดสินใจเอียงในลักษณะเอื้อประโยชน์ต่อผู้ให้ของขวัญนั้น

#### 2. การทำธุรกิจกับตัวเอง

เป็นการหาประโยชน์ให้กับตัวเองและครอบครัวหรือพวกพ้องจากตำแหน่งหน้าที่ เป็นการใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อตนเอง เช่น เจ้าหน้าที่รัฐใช้อำนาจหน้าที่ทำให้บริษัทตนเองหรือบริษัทของครอบครัวได้รับงานเหมาจากรัฐหรือฝากลูกหลานเข้าทำงาน

#### 3. การทำงานหลังเกษียณ

เป็นการทำงานให้ผู้อื่นหลังจากออกจากงานเดิมโดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ หรืออิทธิพลจากที่เคยดำรงตำแหน่งมารับงาน หรือเอาประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง เช่น เอาความรู้ในนโยบายและแผนของธนาคารชาติไปช่วยธนาคารเอกชน ซึ่งคนทำงานอยู่หลังเกษียณ

#### 4. การทำงานพิเศษ

คือการเป็นที่ปรึกษาและการจ้างงานให้แก่ตนเอง รวมถึงการใช้ตำแหน่งสถานภาพการทำงานสาธารณะในการที่จะเข้าไปเป็นนายจ้างของภาคเอกชนหรือเป็นเจ้าของเอง ตลอดจนการใช้เครื่องมือของรัฐในการทำงานพิเศษภายนอก

#### 5. การรับรู้ข้อมูลภายใน

การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐรู้เห็นในข้อมูลลับของทางราชการ นำข้อมูลไปเปิดเผย เพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ในรูปของเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ หรือนำข้อมูลไปเปิดเผยให้แก่ญาติหรือพวกพ้อง และแสวงหาผลประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าว

#### 6. การใช้ทรัพย์สินราชการเพื่อธุรกิจตนเอง

การนำเครื่องใช้ วัสดุ หรือทรัพย์สินของราชการ ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ครอบครัว หรือพวกพ้อง

สรุปได้ว่า รูปแบบของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อย ๆ ได้แก่ การรับของขวัญ การทำธุรกิจกับตัวเอง การทำงานหลังเกษียณ การทำงานพิเศษ การรับรู้ข้อมูลภายใน และการใช้ทรัพย์สินราชการเพื่อธุรกิจตนเอง

#### 4.3 แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม

จารุณีย์ ตูลาภรณ์ (2550, หน้า 43) กล่าวว่า แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่

1. เกิดขึ้นกับตนเอง ให้พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าส่วนรวมเสียผลประโยชน์หรือไม่ หากส่วนรวมเสียผลประโยชน์ก็ควรหลีกเลี่ยง

2. เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิด ควรให้คำแนะนำโดยการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงโทษของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม

วิทยากร เชียงกุล (2550, หน้า 38) กล่าวว่า แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่

1. เกิดขึ้นกับตนเอง ให้พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าส่วนรวมเสียผลประโยชน์หรือไม่ หากส่วนรวมเสียผลประโยชน์ก็ควรหลีกเลี่ยง

2. เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิด ควรให้คำแนะนำโดยการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงโทษของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม

สรุปได้ว่า แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่ เกิดขึ้นกับตนเอง ให้พิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าส่วนรวมเสียผลประโยชน์หรือไม่ หากส่วนรวมเสียผลประโยชน์ก็ควรหลีกเลี่ยง และเกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิด ควรให้คำแนะนำโดยการอธิบายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงโทษของความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม

#### 4.4 มาตรการของรัฐในการป้องกันความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม

จารุณีย์ ตูลาภรณ์ (2550, หน้า 44) กล่าวว่า แนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่

1. กำหนดคุณสมบัติพึงประสงค์และคุณสมบัติต้องห้าม
2. การเปิดเผยข้อมูลทรัพย์สิน หนี้สิน และธุรกิจครอบครัวสาธารณะ
3. การกำหนดข้อพึงประสงค์

วิทยากร เชียงกุล (2550, หน้า 39) กล่าวว่า รัฐได้มีการกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันพฤติกรรมความขัดแย้งดังกล่าว ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติพึงประสงค์และคุณสมบัติต้องห้ามของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
  2. การเปิดเผยข้อมูลทรัพย์สิน หนี้สิน และธุรกิจครอบครัวต่อสาธารณะ
- การกำหนดข้อพึงปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างกรอบพฤติกรรมให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณ ไม่ทำลายความเชื่อมั่นของสังคมหรือก่อให้เกิดวิกฤตศรัทธา

สรุปได้ว่า มาตรการของรัฐในการป้องกันความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่ กำหนดคุณสมบัติพึงประสงค์และคุณสมบัติต้องห้าม การเปิดเผยข้อมูลทรัพย์สิน หนี้สิน และธุรกิจครอบครัวสาธารณะ และการกำหนดข้อพึงประสงค์

## 5. การรักองค์การ

### 5.1 ความหมายของการรักองค์การ

เมธี ปิยะคุณ (2546, หน้า 88) กล่าวว่า การรักองค์การ หมายถึง ความรักและความผูกพันที่มีต่อองค์การ รักงานที่ปฏิบัติ ทำให้พนักงานอยากทำงานร่วมกับองค์การต่อไป

เกศรา รักชาติ (2547, หน้า 2) กล่าวว่า การรักองค์การ หมายถึง การรักในงานที่ทำอยู่ในองค์การ ทำงานอย่างสนุก ไม่เครียดกับงาน และเกิดความสุขเมื่อได้เห็นผลลัพธ์ของงานที่ออกมาดี

ผลิน ภูัจจุญ (2549, หน้า 26) กล่าวว่า การรักองค์การ หมายถึง การมีใจรักในสิ่งที่ตนเองทำ รักในงานของตนเอง และมีการทำงานอย่างมีเป้าหมายในองค์การ

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 17) กล่าวว่า การรักองค์การ หมายถึง การที่บุคคลในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ รักงานที่ปฏิบัติอยู่ มีการทำงานอย่างสนุก ไม่เครียดกับงาน และเกิดความสุขในการทำงาน

ลิวิลล่า (Revilla, 2000, p. 47) กล่าวว่า การรักองค์การ หมายถึง ความรักและความผูกพันที่มีต่อองค์การ รักในงานของตนเอง และมีการทำงานอย่างมีเป้าหมายในองค์การ

สรุปได้ว่า การรักองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความรักในงานที่ทำอยู่ในองค์การและมีความผูกพันต่อองค์การของตน ทำงานอย่างสนุก ไม่เครียดกับงานที่ทำ และมีการทำงานอย่างมีเป้าหมายในองค์การ

### 5.2 ทำอย่างไรให้คนรักองค์การ

เมธี ปิยะคุณ (2546, หน้า 89) กล่าวว่า การที่คนจะรักองค์การได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ประการแรก ต้องเริ่มที่ตัวบุคคลก่อน ปรับความคิดให้รู้สึกรักและผูกพันกับองค์การ และทบทวนบทบาทของตนเองว่าทำอะไร เพื่อองค์การบ้าง อย่างมองที่ผู้อื่นว่าทำไมเป็นอย่างนั้น ทำไมเป็นอย่างนี้ ขอให้เริ่มที่ตัวบุคคลเอง มีแนวคิดหนึ่งกล่าวไว้ว่า ต้องรักเพื่อนร่วมงาน รักงานที่ปฏิบัติ และรักองค์การ อย่าให้ความรู้สึกไม่ดีมาทำให้ความตั้งใจในการทำงานลดลง

### 5.3 วัตถุประสงค์ที่ทำให้รักองค์การ

ผลิน ภูัจจุญ (2549, หน้า 28) กล่าวว่า วัตถุประสงค์การรักองค์การ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจถึงปัญหาขององค์การและปัญหาของบุคลากร

2. เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกรักองค์กรของบุคลากร

3. เพื่อค้นหาแรงจูงใจในการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

#### 5.4 วิธีการที่ทำให้รักองค์กร

เมธี ปิยะคุณ (2546, หน้า 90) กล่าวว่า วิธีการที่ทำให้รักองค์กร ดังนี้

1. เน้นรูปแบบกิจกรรมที่แสดงให้เห็นความยากลำบากของการจัดองค์การ โดยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทุกคน
2. ส่งเสริมให้เกิดการยอมรับในศักยภาพของแต่ละหน่วยงานให้มีความสามัคคียิ่งขึ้น โดยการใช้กิจกรรมกลุ่มเข้าไปช่วย
3. ให้นำพนักงานทุกคนร่วมกันออกแบบวิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันแก่องค์กร โดยเน้นรูปแบบของกิจกรรม เพื่อนำไปปรับใช้จริง หลีกเลี่ยงการจูงใจที่เน้นการให้ค่าตอบแทนเพิ่ม หากจะเพิ่มก็ต้องเพิ่มจากการกระทำที่ดีขึ้นและสามารถวัดได้ให้เห็นเป็นรูปธรรม

#### 5.5 การสร้างความผูกพันและความรักในองค์กร

เกศรา รักชาติ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันและความรักในองค์กร มีพฤติกรรมที่แสดง 5 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 ได้แก่ ไม่มีความขัดแย้งที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายจากทีมหรือองค์กรได้สำเร็จ

ระดับที่ 2 ได้แก่ ระดับที่ 1 และ ไม่มีความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์กร สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

ระดับที่ 3 ได้แก่ ระดับที่ 2 และ เข้าร่วมกิจกรรมในสัมพันธภาพในองค์กร เช่น งานกีฬา งานปีใหม่ งานสงกรานต์ งานวันเกิด งานศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 ได้แก่ ระดับที่ 3 และ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ภาพลักษณ์ในเชิงบวกขององค์กรแก่สาธารณชน กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระดับที่ 5 ได้แก่ ระดับที่ 4 และ ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีม เพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

สรุปได้ว่า กรมชลประทานมีการรักในองค์การของคน บุคลากรทุกคนในองค์การมีความรักและความผูกพันกับองค์การ รักและพอใจในงานที่ทำอยู่ ในการทำงานมีการทำงานอย่างสนุก ไม่เครียดกับงานที่ทำ เกิดความสุขเมื่อเห็นผลลัพธ์ออกมาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคคลรักในองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจถึงปัญหาขององค์การและปัญหาของบุคลากร และร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกรักองค์การของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน

## 6. การทำงานเป็นทีม

### 6.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการทำงานเป็นทีม พบว่า มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วรารภรณ์ ตระกูลสฤณี (2544, หน้า 39) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน

เรวัตร์ ชาตรีศิษฏ์ (2545, หน้า 98) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

สุนันทา เลานันทน์ (2549, หน้า 62) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานขององค์การมีการทำงานร่วมกันของบุคคลหลายคน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จได้ คือการทำงานร่วมกัน

เดวิด (David, 1995, p. 465) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่ม ๑  
หนึ่งที่สมาชิกใช้ทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่และทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบ  
ร่วมกัน

บริลล์ (Brill, 1996, p. 67) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่ม  
ทำงานของคน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มี  
การติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่  
ร่วมกันวางแผนทำงานให้สำเร็จ

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p. 101) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง  
การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จได้มากกว่าการที่จะทำงานตาม  
ลำพัง

ดราฟท์ (Daft, 2003, p. 466) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง  
กระบวนการของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันในองค์การ โดยมี  
บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบ  
โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ตัดสินใจ  
วางแผน สนับสนุนกัน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจอย่างมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 6.2 ความสำคัญของทีม

พะวงพิศ วงศ์อุรา, และมาลา มีเกตุ (2541, หน้า 95) กล่าวว่า การทำงาน  
เป็นทีม นับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เคยมีองค์การใดที่  
สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยปราศจากทีมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากทีม  
จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทีมยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 144) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม  
มีความสำคัญ ดังนี้

1. งานส่วนใหญ่ไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยคนคนเดียว ต้องอาศัยการทำงาน  
เป็นทีมเป็นสำคัญ
2. บ่อยครั้งที่องค์การมีงานเร่งด่วนต้องระดมทีมมาปฏิบัติเพื่อให้เสร็จทันเวลา
3. ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะมีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ร่วม  
ทีมกันทำให้ทีมทำงานได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งรอบคอบ
4. สมาชิกของทีมส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานทั้ง  
ภายในและภายนอกการทำงานจึงมีโอกาที่จะได้รับความร่วมมือ
5. ทีมสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ  
ความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

6. การทำงานเป็นทีม จะเป็นหน่วยงานย่อยขององค์การที่จะสร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคี ในหมู่พนักงานทุกคนทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ ทีมสามารถระดมความคิดจากสมาชิกทั้งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และทีมจะเป็นหน่วยงานย่อยขององค์การที่จะสร้างสรรค์ความรัก ความสามัคคีในหมู่พนักงานทุกคนทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

### 6.3 โครงสร้างของการทำงานเป็นทีมและวัตถุประสงค์ของการสร้างทีม

#### 6.3.1 โครงสร้างของการทำงานเป็นทีม

สมคักดี ชาวลาภ (2544, หน้า 149) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นสมาชิกของทีม จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและทำให้เกิดโครงสร้างและแบบแผนความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม ส่วนประกอบสำคัญของโครงสร้างของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ สถานภาพ (status) บทบาท (role) ปทัสถาน (norms) การสื่อสาร (communication) และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment) ดังนี้

1. สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคมและตำแหน่งต่าง ๆ ในหมู่สมาชิกที่มาร่วมทีมกัน

2. บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่สมาชิกของทีมแสดงออกอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่ทำอยู่

3. ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกของทีมพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่น โดยอาจทำเป็นคำสั่ง ระเบียบ กฎ ข้อควรปฏิบัติ ผู้ใดสามารถปฏิบัติตามปทัสถานได้ก็เป็นที่ยอมรับ ยกย่องและช่วยให้ทำงานสำเร็จด้วยดี ผู้ใดไม่ยอมหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ก็จะได้รับผลในทางตรงกันข้าม เช่น การถูกตำหนิ การไม่คบด้วย การถูกเชิญออกจากทีม เป็นต้น

4. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในลักษณะเป็นเครือข่ายภายในทีม ในวันนี้จะนำไปสู่การรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับ ความสามัคคี และความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่เป็นปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของทีม ช่วยอำนวยความสะดวกให้ทีมพัฒนาขึ้นและดำรงอยู่ได้

สுகอน์ เครือหน้าคำ (2546, หน้า 181) กล่าวว่า บุคคลที่มาร่วมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างทีม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม ดังนี้

1. สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม หรือบางที่อาจได้รับตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3. ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่าคุณสมบัติเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งหนักกำลังเหนียวแน่นมากขึ้น

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 76) กล่าวว่า บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่ สถานภาพ บทบาท ปทัสถาน การสื่อสารระหว่างทีม และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม ดังนี้

1. สถานภาพ (status) หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม หรือบางที่อาจได้รับตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท (role) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3. ปทัสถาน (norms) หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถานเช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิก ซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4. การสื่อสาร (communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จ สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้กลุ่มหรือองค์การบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว ซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้มีการสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งหนักกำลังเหนียวแน่นมากขึ้น

จากการศึกษาสรุปได้ว่า โครงสร้างของทีมมีส่วนประกอบสำคัญ ได้แก่ สถานภาพ (status) บทบาท (role) ปทัสถาน (norms) การสื่อสาร (communication) และ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของทีม (physical environment)

### 6.3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีม

สมศักดิ์ ชาวลาภ (2544, หน้า 142) กล่าวว่า การสร้างทีมมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกทีม
2. เพื่อศึกษาหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกันด้วยความจริงใจต่อกัน
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความชำนาญการในการทำงานให้สูงขึ้นจนสามารถใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลที่ได้ไปในทางสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์การ
5. เพื่อเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารจากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ ด้วยความตั้งใจและให้เกียรติต่อกัน

6. เพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเป็นทีม
7. เพื่อลดความขัดแย้งในทีม โดยกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกของทีมได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ

ทำงานร่วมกัน

9. เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจและขวัญในการทำงานเป็นทีม
10. เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดในงานที่

ทำร่วมกัน

สுகนธ์ เครือน้ำคำ (2546, หน้า 78) กล่าวว่า จุดเน้นของการสร้างทีม คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีม
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานที่มีประสิทธิภาพและผลิิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สุพันธ์ เลานันท์ (2549, หน้า 63) กล่าวว่า จุดเน้นของการสร้างทีม คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีม
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การงานที่มีประสิทธิภาพและผลิิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดอิทธิพลซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาพร้อมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการสร้างทีม พบว่า จุดเน้นของการสร้างทีมก็เพื่อจะทำให้งานที่ทำร่วมกันสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ โดยอาศัยพลังของสมาชิกให้ทีมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมีการเรียนรู้และเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความพึงพอใจในงานและผู้ร่วมทีมมีขวัญดีและมีความมุ่งมั่น ในประโยชน์สูงสุดที่ควรจะได้รับ

#### 6.4 ประเภทและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

##### 6.4.1 ประเภทของการทำงานเป็นทีม

อุทัย บุญประเสริฐ (2542, หน้า 64) ได้แบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีม ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจัดทีมทำงานที่เป็นทางการ (formal team) และที่ไม่เป็นทางการ (informal team) การจัดทีมที่เป็นทางการ ได้แก่ การจัดทีมตามโครงสร้างขององค์กร เช่น จัดตามฝ่าย แผนก กอง สำนัก คณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่าง ๆ ส่วนทีมที่ไม่เป็นทางการ สามารถจัดเพิ่มเติมขึ้นได้จากทีมที่เป็นทางการตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ของแต่ละเรื่อง อาจแบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) คณะกรรมการ (committee) 2) คณะทำงาน (task force) 3) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (ad hoc committee) 4) ทีมงานโครงการ (project team) และ 5) กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (special groups and clubs)

สมศักดิ์ ชาวลาภ (2544, หน้า 147) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ให้บริการสังคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน ซึ่งในที่นี้ได้แบ่งประเภทของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมภายใน (intradisciplinary team) เป็นการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบ

งาน ทีมภายในเป็นระบบการทำงานที่ใช้กันมากในองค์กร แม้สมาชิกแต่ละคนของทีมจะมีระดับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน เมื่อมาร่วมทำงานเป็นทีมแล้ว ทุกคนจะยึดเป้าหมายและแผนงานของทีมเป็นสำคัญ

2. การทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงาน (interdisciplinary team) เป็นการรวมกลุ่มกันของบุคคลต่างวิชาชีพหรือต่างหน่วยงาน เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเมื่องานที่ทำจำเป็นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาเฉพาะ หรือบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยตรงมาทำงานร่วมกัน งานจึงจะสำเร็จ

3. การทำงานเป็นทีมระหว่างองค์กร (intersectoral team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลจากต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน การจัดตั้งทีมในลักษณะนี้จำเป็นเมื่องานที่ทำ เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้บุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางจากหลายสาขา หลายองค์กรมาร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อกำหนดยุทธวิธีที่จะทำให้สำเร็จ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2546, หน้า 12) ได้แบ่งการทำงานเป็นทีมออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมชั้นสูง เป็นการทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์ กำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินสถานการณ์การแข่งขัน คัดสนใจในเรื่องสำคัญ ๆ สมาชิกของทีมต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงทั้งที่เป็นคนในและนอกองค์กร

2. การทำงานเป็นทีมบริหาร เป็นการทำงานเป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน กำหนดระบบการจัดการทรัพยากร การประสานงาน การควบคุมงาน การวางแผนปฏิบัติการ การพัฒนางานและการจัดการภารกิจต่าง ๆ ของงาน

3. การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน เป็นการทำงานเป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

4. การทำงานเป็นทีมด้านเทคนิค เป็นการทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิคทางการผลิตหรือการบริการ

5. การทำงานเป็นทีมสนับสนุน เป็นการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นนอกกระบวนการทำงานปกติ เป็นทีมที่ให้การสนับสนุนโดยทางอ้อม

อรุณ รัชธรรม (2550, หน้า 151) ได้แบ่งการทำงานเป็นทีมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมครอบครัว (family team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งมีหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน

2. การทำงานเป็นทีมเครือญาติ (cousin team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากองค์กรเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงาน และไม่มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3. การทำงานเป็นทีมย่อย (cluster team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2 - 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีความสัมพันธ์ด้านการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ด้านการบังคับบัญชา

4. การทำงานเป็นทีมคนแปลกหน้า (stranger team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

เซอร์เมอร์ธอร์น, และออสบรอน (Schermerhorn, & Osborn, 2000, p. 9) กล่าวว่า ในองค์กรหลายแห่ง โครงสร้างของกลุ่มตามสายการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการ จะถูกแทนที่ด้วยกลุ่มจำนวนมากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้ความเป็นอิสระของกลุ่มและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเรียกว่า ทีม กลุ่มเป็นทางการเหล่านี้จะสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต รูปแบบของการทำงานเป็นทีม สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีมแก้ปัญหา (problem - solving team) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มกันด้วยความสมัครใจและประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาด้วยการใช้ผลิตภัณฑ์ (products) กระบวนการ (processes) คุณภาพ (quality) หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการเห็นชอบของฝ่ายบริหารได้ องค์กรจำนวนมากจะจัดตั้งทีมแก้ปัญหาขึ้นเป็นอันดับแรก เพื่อให้การสนับสนุนด้านความร่วมมือของพนักงานให้เพิ่มขึ้นจากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่อย่างน้อย 500 บริษัท ที่สำนักงานบัญชีทั่วไปในสหรัฐอเมริกาในปีค.ศ. 1980 พบว่ามีทีมแก้ปัญหาเกิดขึ้นมากกว่าร้อยละ 70 ภายในแต่ละองค์กร

2. การทำงานเป็นทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ (special - purpose team) บางครั้งเรียกว่า การทำงานเป็นทีมข้ามสายงานตามหน้าที่ (cross - functional team) เป็นการเพิ่มจำนวนสมาชิก โดยนำบุคคลจากหลากหลายความรู้และประสบการณ์เพื่อทำงานร่วมกันในกิจกรรมเฉพาะเจาะจง ตัวอย่าง บริษัทคาร์ดีลล์ (Cadillae) ใช้ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากทุกแผนกของบริษัทเพื่อร่วมกันปรับปรุง (improve) และเร่งงาน (speed up) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษกับสภาพของพนักงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งปรากฏในอุตสาหกรรมหลายแห่ง โดยบริษัทจะแสวงหาความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการแข่งขัน (competitive) การเพิ่มผลผลิต (productivity) และความสามารถในการทำกำไร

(profitability) ขององค์กรในหลายโรงงาน ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษจะมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ในขณะที่อีกโรงงานหนึ่งอาจพิจารณาวิธีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ปฏิบัติงานแทน

3. การทำงานเป็นทีมบริหารตนเอง (self – managing team) เป็นการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทีมบริหารตนเองจะปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นอิสระปราศจากผู้บังคับบัญชา ในทีมบริหารตนเองจะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานของกลุ่ม ตัวอย่าง โรงงานประกอบรถยนต์ของไคร์สเลอร์ (Chrysler) ในนิวคาสเซิล รัฐอินเดียนามีทีมบริหารตนเอง 77 ทีมที่ต้องรับผิดชอบทุกอย่างตั้งแต่การว่าจ้างและระเบียบวินัยของทีม ซึ่งสมาชิกจะมีการแบ่งงานกันทำ กำหนดชั่วโมงทำงาน และการติดต่อกับลูกค้า เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานของทีมจะช่วยให้ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลดลง การปรับปรุงแรงงานสัมพันธ์ให้ดีขึ้นและการขาดงานลดลง ตัวอย่าง ในโรงงานของบริษัทกู๊ดเยียร์ ไทล์ แอนด์ รับเบอร์ (Goodyear Tire and Rubber) ในเมิร์ทเพล็กซ์ซันท์ รัฐโอไฮโอว่า สมาชิกของทีมจะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล กำหนดเงินเดือนและสมาชิกจะผลัดกันเป็นผู้ประสานงานตามแผนการดำเนินการของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ประเภทของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา ทีมจุดมุ่งหมายพิเศษ และทีมบริหารตนเอง นอกจากนี้ได้แก่ ทีมภายใน ทีมระหว่างหน่วยงาน และทีมระหว่างองค์กร

#### 6.5 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 144) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถอำนวยความสะดวกให้องค์กรดังนี้

1. พนักงานในทีมทุกคนมีความเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ ได้ดี
2. สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ
3. ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ต้องร่วมกันรับผิดชอบและรู้สึกผูกพันกันทางใจ
4. สมาชิกของทีมจะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานให้ได้ผลงานดีที่สุด
5. สมาชิกจะได้รับมอบหมายจากหัวหน้าทีมทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
6. สมาชิกจะยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความภาคภูมิใจในองค์กร
7. ต้นทุนการบริหารลดลงและช่วยขจัดอุปสรรคการสื่อสารของสมาชิก

8. ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ของทีมและองค์กรได้ดี เนื่องจากสมาชิกมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

9. ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจของทีมมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีประสบการณ์และบุคลิกภาพที่ต่างกัน

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 66) กล่าวว่า ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจ โดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปรานี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ จากการทำได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ว่าง ผิดหวัง สมหวัง เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคน ล้วนแล้วแต่ได้รับการหล่อเลี้ยงหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกของทีมแต่ละคน ทั้งในเรื่องได้มีโอกาสเสนอความคิด ๆ ได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของแต่ละคนได้ทำงานตามที่ถนัดที่พอใจหรือที่เชี่ยวชาญมีโอกาสเรียนรู้จากกันและกันมีโอกาสได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม โดยเฉพาะในเรื่องความรักและการยอมรับซึ่งกันและกันและแม้ในที่สุดแต่ละคนก็จะมีโอกาสที่จะทำงานประสบความสำเร็จร่วมกันในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีม

### 6.6 ลักษณะของการทำงานเป็นทีม

การปรับปรุงทีม ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรับรู้ถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีม ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการทำงานที่ทีมจะทำงานร่วมกันได้อย่างดีนั้นคนที่ทำงานอยู่ในทีม ต้องมีการจัดลักษณะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ทิสนา แชมมณี (2547, หน้า 125) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีความวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้
4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ
5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ได้รับความจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน
6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ต้องมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจในงานที่ทำ ในระดับใดระดับหนึ่ง

ลิเคิร์ท (Likert, 1991, p.19) กล่าวว่า ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างการทำงานแล้ว ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน มีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่ละกลุ่มจะทำทุกอย่างเพื่อกลุ่ม การแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการ เกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ ความคิดเห็นหรือข้อมูล เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งความสัมพันธ์ในการทำงาน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะเป็นไปด้วยดี มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน ต่างมีความไว้วางใจกันสูง และนอกจากนี้บรรยากาศของการสร้างสรรค์ภายในกลุ่มก็เป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการร่วมมือประสานงานกัน แทนที่จะมุ่งแข่งขันชิงดีกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนพร้อมที่จะเผชิญต่ออุปสรรคต่าง ๆ

แมกเกรเกอร์ (McGragor, 1992, p.106) ได้กำหนดลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า บรรยากาศการทำงานต้องไม่เคร่งเครียดตามสบาย ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย ทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึกและแนวคิดในการทำงานที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหา งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จะได้รับความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทุกคน สมาชิกพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน เมื่อมีความจำเป็น การมอบหมายงานได้รับการยอมรับอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้นำของกลุ่มต้องไม่ใช้อิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิก

วูดค็อก (Woodcock, 1999, p.101) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

1. มีความสมดุลในบทบาท คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถบุคคล และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย เต็มใจที่จะยอมรับและผูกพันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นอย่างแท้จริง
3. มีความเปิดเผยและมีการเผชิญหน้ากัน การสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย และไว้วางใจซึ่งกันและกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีมด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหา ด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน
4. มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกัน สมาชิกในทีมจะสนับสนุนซึ่งกันและกันให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสพูดถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ
5. มีความร่วมมือและมีการขัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วยข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย
6. มีวิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจ จะอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นหลัก
7. มีผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำภายในกลุ่มควรกระจายไปทั่วกลุ่มได้ตามสถานการณ์ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. มีการทบทวนการทำงานของทีมนสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้ อาจจะทำในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังงานเสร็จก็ได้
9. มีการพัฒนาบุคคล มีแผนการในการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน

10. มีสัมพันธภาพในระหว่างกลุ่มดี การทำงานระหว่างกลุ่มเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจ แนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น

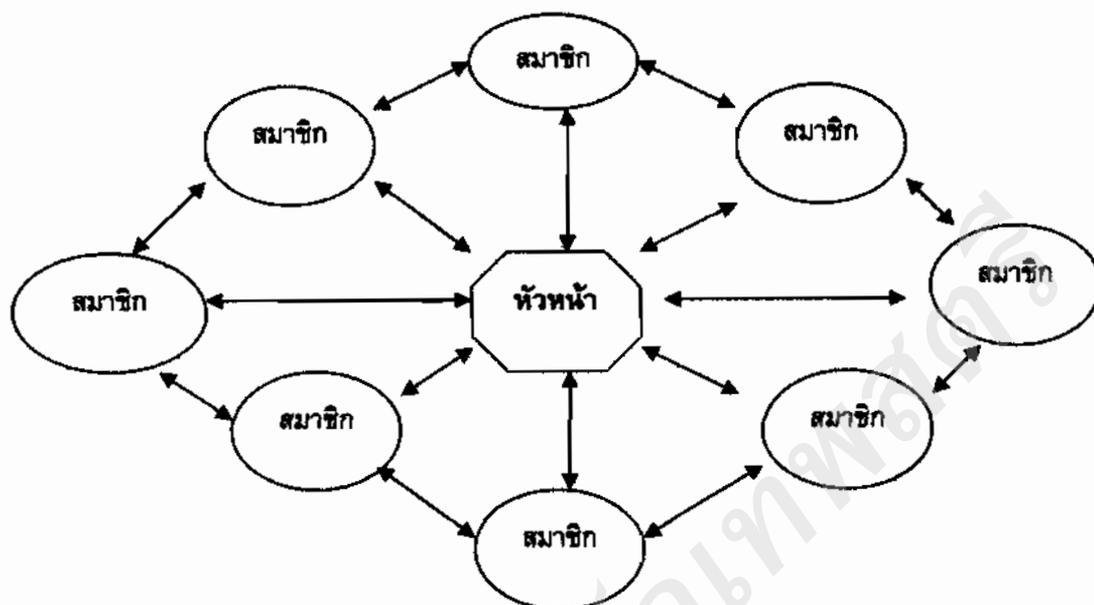
11. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ

สรุปได้ว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีม ในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องประกอบด้วยโครงสร้างการทำงานแล้ว ต้องประกอบด้วยพฤติกรรมของสมาชิกที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การที่สมาชิกมีค่านิยม และเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มผสมผสานกัน

#### 6.7 รูปแบบและพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

##### 6.7.1 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ทองศรี สุทวิ (2543, หน้า 75) กล่าวว่า ความมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นทีม คือ การรวมกันเพื่อช่วยกันหาวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทีมขนาดที่เหมาะสมจะมีสมาชิกประมาณ 3 – 10 คน ในลักษณะที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีมมีการแบ่งงาน (division of work) การประสานงาน (coordination) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) ของสมาชิกแต่ละคนในทีมให้ชัดเจน เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนสับสน หรือปัญหา งานไม่มีผู้รับผิดชอบขึ้น ในแต่ละทีมงานต้องมีหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เลขานุการ และสมาชิก ซึ่งจะต้องติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง ดังภาพ 4



ภาพ 4 รูปแบบการทำงานเป็นทีม  
ที่มา (สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544, หน้า 147)

สุนันทา เลานันทน์ (2549, หน้า 74 - 76) กล่าวว่า แต่ละองค์ประกอบจะต้องมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ ดังนี้

#### 1. หัวหน้าทีม หรือผู้นำทีม

##### 1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีม มีดังนี้

- 1) สมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถืออย่างจริงจัง
- 2) เป็นคนซื่อสัตย์ จริงใจ เป็นกันเองและเปิดเผย
- 3) มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงานสูง
- 4) สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เป็นประชาธิปไตย ไม่เผด็จการ รับฟังผู้อื่น
- 6) ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำตลอดกาล
- 7) พร้อมให้ความช่วยเหลือทีม
- 8) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทางสังคมสูง
- 9) มีแรงจูงใจและแรงขับในการทำงานให้สำเร็จสูง
- 10) สามารถประสานสัมพันธ์ผลงานของทีมให้สาธารณชนทราบ

เข้าใจและยอมรับได้

## 1.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าทีม มีดังนี้

- 1) รับนโยบายจากองค์กร
- 2) กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) มอบหมายงานแก่สมาชิก
- 4) สร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการจูงใจและเสริมกำลังใจ
- 5) อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 6) ประเมินผลงานและประเมินผลสมาชิกผู้ร่วมทีม

## 2. สมาชิกของทีม

### 2.1 คุณลักษณะของสมาชิกทีม มีดังนี้

- 1) เสียสละ ช่วยทำงานทุกด้าน
- 2) กล้าแสดงความคิดเห็น
- 3) สามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยความชำนาญ
- 4) รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นดี ๆ
- 5) รับฟัง และเคารพความคิดของเพื่อนสมาชิก
- 6) เคารพมติของทีม
- 7) ทำงานด้วยความตั้งใจจริงและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
- 8) มีจิตสำนึกในการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีม

### 2.2 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกทีม มีดังนี้

- 1) เป็นผู้ตามที่ดี
- 2) รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
- 3) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา
- 4) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบจนงานเสร็จ

## 3. เลขานุการทีม

### 3.1 คุณลักษณะของเลขานุการทีม มีดังนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน
- 2) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง เขียนและอ่าน
- 3) เป็นผู้ฟังและผู้ประสานงานที่ดี
- 4) สามารถจับประเด็นการพูดของสมาชิกในทีมได้ดี
- 5) สามารถทำรายงานการประชุมและแจ้งให้สมาชิกทราบ
- 6) มีความสามารถในการนำเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
- 7) มีจิตบริการ

### 3.2 บทบาทหน้าที่ของเลขานุการทีม มีดังนี้

- 1) รับคำสั่งจากหัวหน้าทีมหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

2) ส่งข่าวสารไปยังสมาชิกทีมและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3) ประสานงานระหว่างหัวหน้าทีมกับสมาชิกของทีมและสามารถถ่ายทอดความคิดที่มีผู้เสนอให้หัวหน้าทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันได้

สรุปได้ว่า รูปแบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย หัวหน้าทีม ซึ่งมีคุณลักษณะ ได้แก่ สมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถืออย่างจริงจัง เป็นคนซื่อสัตย์ จริงใจ เป็นกันเองและเปิดเผย 2) สมาชิกของทีม ซึ่งมีคุณลักษณะ ได้แก่ เสียสละ ช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น และ 3) เลขานุการทีม ซึ่งมีคุณลักษณะของเลขานุการทีม ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด ฟัง เขียนและอ่าน เป็นผู้ฟังและผู้ประสานงานที่ดี

#### 6.7.2 พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ศิริอนันต์ จูฑะเดมิย์ (2543, หน้า 125) กล่าวว่า ทีมจะมีประสิทธิภาพในการทำงานได้ดี ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกของทีมทุกคน จะต้องมีความประพฤติการทำงานที่เหมาะสม สเชอร์เมอร์ฮอร์น, และออสบอร์น (Schermerhorn, & Osborn, 2000, pp. 300 – 304) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมและพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม เป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การริเริ่ม (initiating) 2) การแสวงหาข้อมูล (seeking information) 3) การให้ข้อมูล (giving information) 4) การชี้แจงให้กระจ่าง (clarifying) และ 5) การสรุป (summarizing)

2. พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีม เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน เป็นการธำรงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม มีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouraging) 2) การประสานความคิด (harmonizing) 3) การกำหนดมาตรฐาน (standards setting) 4) การปฏิบัติตามตามมติ (following) และ 5) การคุ้มครอง (gatekeeping) ไม่ให้ถูกรบกวนง่าความคิด

3. พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม

เป็นพฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานของทีมงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมลดลง ได้แก่ พฤติกรรม ดังนี้

- 1) การก้าวร้าว (being aggressive)
- 2) การถอยหนี (withdrawing)
- 3) การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหมุมหมิม (nitpicking)

- 4) การเรียกร่องการยกย่องนับถือ (recognizing)
- 5) การเรียกร่อง ความเห็นใจ (sympathy seeking)
- 6) การขัดขวาง (blocking)

สรุปได้ว่า สมาชิกของทีมควรตระหนักในพฤติกรรม 2 กลุ่มแรก เพราะเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและจะต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรม (กลุ่มที่ 3) ที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีมเพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมล้มเหลวได้

## 7. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

### 7.1 ความหมายของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วินัย เพชรช่วย (2543, หน้า 3) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การที่ฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการคิด และเปิดโอกาสให้คิดอย่างเต็มที่

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2543, หน้า 2) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การรับฟังความคิดของบุคคลอื่นอย่างตั้งใจ และให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มความสามารถ

เกรียงศักดิ์ พลอยแสง (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การแสดงความเป็นมิตรกับบุคคลอื่นให้แสดงความคิด ความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่

สิริพร กุ้ยกระโทก (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยให้โอกาสในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกนั้น ๆ อย่างมีเหตุมีผล

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 19) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การทำงานควรมีการฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการคิด และเปิดโอกาสให้คิด แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

روبินส์ (Robbins, 2003, p.15) กล่าวว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และการฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็น

สรุปได้ว่า การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การฟังผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน โดยให้โอกาสในการตัดสินใจเลือกตัวเลือกนั้น ๆ อย่างมีเหตุมีผล

### 7.2 ลักษณะพฤติกรรมของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วินัย เพชรช่วย (2543, หน้า 4) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมของการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 แสดงออกด้วยท่าทางที่ไม่สนใจในการรับฟังข้อมูลข่าวสารจากผู้อื่น พุดสอตรงและแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูดเสมอ หลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะรับฟังปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น

ระดับ 2 รับฟังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของคนเท่าที่จำเป็น แสดงข้อโต้แย้งหากไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ผู้อื่นพูดเป็นบางครั้ง ไม่สอบถามและซักถามข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมจากการฟัง

ระดับ 3 รับฟังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองและสมาชิกในทีม ซักถามข้อมูลในส่วนที่ต้องมีผลประโยชน์ร่วมด้วย ไม่พุดสอตรงหรือขัดจังหวะผู้พูด ในขณะที่กำลังแสดงความคิดเห็น

ระดับ 4 รับฟังปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหรือผลประโยชน์ของตน แสดงออกด้วยท่าทางและน้ำเสียงที่กำลังสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด ตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของผู้พูดกับสิ่งที่รับฟัง

ระดับ 5 รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตนเองอย่างตั้งใจวิเคราะห์ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเมื่อถูกซักถามในขณะที่กำลังรับฟัง จูงใจให้ผู้พูดเล่าเหตุการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า กรมชลประทานควรมีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ รับฟังปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานหรือผลประโยชน์ของตน แสดงออกด้วยท่าทางและน้ำเสียงที่กำลังสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดบ้าง

## 8. การแลกเปลี่ยนความรู้

### 8.1 ความหมายของการแลกเปลี่ยนความรู้

วินัย เพชรช่วย (2543, หน้า 4) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการสำคัญขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่ทำให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2543, หน้า 3) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง ความรู้และการสร้างความรู้ใหม่ โดยมุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 17) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ การค้นหาความรู้ การถ่าย เป็นกระบวนการสำคัญของการเรียนรู้ที่ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

อำนาจ วัตจินดา (2549, หน้า 3) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ของกลุ่ม และเป็นความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและการสร้างสรรค์สังคม การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นกระบวนการสำคัญขั้นตอนหนึ่งของการจัดการ

ความรู้ ที่ทำให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การต่อยอดความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ โดยมุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 20) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ของกลุ่ม และเป็นความรู้ขององค์กร

روبินส์ (Robbins, 2003, p.16) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง กระบวนการสำคัญของการเรียนรู้ที่ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์และความรู้ของอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ของกลุ่ม และเป็นความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

## 8.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้

อำนาจ วัตจินดา (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ถ้ามองย้อนกลับไปที่องค์กรที่อยู่ จะเห็นว่า มีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมานานกว่า น้องใหม่ที่เพิ่งเข้ามา หรือแม้กระทั่งตัวเองก็ตาม แต่ละคนมีการสะสมความรู้ประสบการณ์ ทั้งจากองค์กรจัดฝึกอบรมให้ หรือเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเรียกว่า ความรู้ภายใน ซึ่งถ้านำมาแลกเปลี่ยนกันโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะทำได้ความรู้ที่เรียกว่า ความรู้ภายนอก คือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถรู้ เข้าใจ เข้าถึง และสามารถนำไปเก็บไว้ในรูปของเอกสารหรือสารสนเทศอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งเรียกว่า คลังความรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบัน

สรุปได้ว่า กรมชลประทานมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากประสบการณ์และความรู้ของอีกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ของกลุ่ม และเป็นความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

## 9. การถ่ายทอดความรู้

### 9.1 ความหมายของการถ่ายทอดความรู้

พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 47) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง องค์กรประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ความรู้จะไม่มีประโยชน์อันใดเลย ถ้าความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหรือบุคคลนั้นไม่ได้รับการถ่ายทอดหรือเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น

อนันต์ พรหมคำขาว (2548, หน้า 52) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง ส่วนประกอบของการจัดการองค์ความรู้ ถูกประพฤติกปฏิบัติกันมานานแล้ว

ชยพร แอคะรัตน์ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ

เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พาณิช (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่

ทำงาน

ศูนย์สารสนเทศกรมชลประทาน (2550, หน้า 21) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วถ่ายทอดหรือเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

روبินส์ (Robbins, 2003, p.17) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีองค์ประกอบของการจัดการองค์ความรู้และการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่มาพัฒนาให้เป็นระบบ แล้วเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น เพื่อให้คนทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้กันได้

## 9.2 ขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้

พสุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 18) กล่าวว่า มีขั้นตอนในการถ่ายทอดความรู้ ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง คือ การรับการถ่ายทอดโดยการบรรยายหรือชี้แนะ (directives/ presentations/lectures) จะบอกให้ทำอะไรม่าง โดยไม่ต้องคิดอะไรมาก เพียงแค่ปฏิบัติตามที่ถูกบอกให้ทำจะต้องอย่าไปหวังอะไรมากจากการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะนี้ โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์

ขั้นที่สอง คือ การถ่ายทอดผ่านสูตรสำเร็จ (rules of thumb) ภายใต้นแนวทางนี้ตัวผู้สอนหรือโค้ช จะรวบรวมประสบการณ์ที่ตนเองได้เรียนรู้มา แล้วถ่ายทอดออกมาเป็นแนวทาง

ขั้นที่สาม คือ การถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวหรือนิทาน (stories with a moral) ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการถ่ายทอด หรือบอกเล่าประสบการณ์จากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

ขั้นที่สี่ คือ การถ่ายทอดผ่านทาง การตั้งคำถาม (socratic questioning) ซึ่งเป็นแนวทางในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้สอนจะใช้วิธีตั้งคำถาม เพื่อให้ผู้เรียนได้คิดและจากการที่ได้คิดนั้น จะทำให้สามารถได้คำตอบนั้น

ขั้นสุดท้าย คือ การถ่ายทอดความรู้โดยผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีผู้มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำ (learning by doing / guided experience)

### 9.3 เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้

พลู เดชะรินทร์ (2548, หน้า 19) กล่าวว่า กลุ่มเครื่องมือที่ถ่ายทอดความรู้ จะเหมาะสมกับความรู้อะไรประเภทที่อยู่ในตัวคน โดยมีเครื่องมือ เช่น

1. การทำงานข้ามสายงาน (cross functional) ให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยอาจจัดในรูปแบบของการทำโครงการ (project) ได้มีการนำเอาคนในหลาย ๆ ความรู้มาทำงานที่มีจุดหมายเดียวกัน เมื่อได้ทำงานแล้วก็จัดบันทึกและรวบรวมข้อมูลไว้

2. ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) มีการให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รวมกลุ่มกัน โดยอาจอยู่ในกลุ่มงานประเภทเดียวกัน เปิดให้พบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ มีการจัดสถานที่ตามความเหมาะสม

3. ระบบการสับเปลี่ยนงาน (rotation) ให้มีการโยกย้ายสลับหน้าที่การทำงานกัน โดยอาจอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเข้าใจในงาน ความต้องการของหน้าที่ เกิดแนวคิดที่จะสนับสนุนรู้ปัญหาของแต่ละฝ่าย

4. ระบบพี่เลี้ยง (peer assist) หรืออบรมหน้างาน (on the job training : OJT) เมื่อมีการรับคนเข้ามาใหม่ หรือมีการทำเรื่องใดใหม่ ๆ อาจจัดให้มีผู้รู้และเข้าใจเรื่องนั้น ๆ มาประกอบหรือสอนในลักษณะพี่เลี้ยง เพื่อให้ผู้ถูกถ่ายทอดความรู้เกิดความเข้าใจงาน และมีความรู้ได้ง่ายกว่าการเรียนรู้เอง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุพรรณณี สมานญาติ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ โดยวิธีการศึกษาแบบสังเกต สัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามโดยศึกษาวัฒนธรรม 3 ระดับ คือ สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่แสดงออก ค่านิยมและคติฐานพบว่า โรงเรียนขนาดต่างกันมีสัญลักษณ์ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนทั่ว ๆ ไปเหมือนกัน มีค่านิยมใกล้เคียงกันและคติฐานของโรงเรียนไม่ต่างกัน

สุมาลี มาโนชนกุล (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย

ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมสังคมไทย พบว่า ลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะความมีมนุษยธรรมเป็นปัจจัยที่พบมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ตามลำดับ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลและลักษณะความเป็นเพศชายเป็นลำดับที่ 3 2) ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะความมีมนุษยธรรมเป็นปัจจัยที่พบมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ตามลำดับรองลงมา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่เป็นอยู่วัฒนธรรมสังคมไทยกับลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว แบบมุ่งผลผลิต แบบเครือญาติ และแบบราชการ ความผูกพันต่อองค์การ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคำนวณด้วยการหาความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การมีค่าความเชื่อมั่น 0.93 และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ 0.90 ส่วนค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้มีทั้งสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอ้างอิง โดยผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลอยู่ในระดับสูง และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลอยู่ในระดับสูง 2) สภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของคึกและลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกและวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ) กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า 1) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิง อยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม อยู่ในระดับต่ำ 2) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.7 และตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมได้ดีที่สุด คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นเพศชาย

จาวรรณ ประดา (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะการสร้างสรรค ความพร้อมขององค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรคอยู่ในระดับสูง ความพร้อมขององค์การและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรคและความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ความพร้อมขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค, วัฒนธรรมองค์การ, องค์การ, ความยึดมั่นผูกพัน, พยาบาลวิชาชีพ และการรับรู้

ไชย หว่างสิงห์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในองค์การภาครัฐประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่มาจากระบบราชการทหาร ได้แก่ วัฒนธรรมการยึดมั่นในระบบอาวุโส วัฒนธรรมการสั่งการ วัฒนธรรมการให้รางวัลสำหรับผู้กระทำความดี และวัฒนธรรมความซบซ้อของเอกสาร วัฒนธรรมองค์การแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมการทำงานด้วยตนเอง วัฒนธรรมการพึ่งพาผู้นำและวัฒนธรรมข้าราชการเป็นนายสำหรับปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ ระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

การช่วยราชการ ตำแหน่งประจำ หลักเกณฑ์การให้บำเหน็จ การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรม การกำหนดแนวทางในการรับราชการ และบุคลากร ได้แก่ ปัจเจกชนนิยม ความยึดถือตัวบุคคลมากเกินไป การขาดระเบียบ วินัย การไม่ชอบการเรียนรู้และการยึดถือความสะดวกสบาย การชอบเป็นผู้รับคำสั่งแทนการใช้ความคิด บุคลากรขาดการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ระบบเจ้าขุนมูลนาย ดังนั้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและทราบปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์(2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จากการศึกษาพบว่า แบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาคเอกชนสามารถอธิบายได้ร้อยละ 42 ส่วนแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาครัฐสามารถอธิบายได้ร้อยละ 49 ดังนั้นแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนและรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำส่งผลโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งผลทางอ้อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำการเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในผู้บริหารโรงพยาบาลเพื่อที่จะเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนและรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเท่านั้น ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในองค์กรอื่นๆ เช่น สถาบันการศึกษา เช่น อุดมศึกษาที่ผ่านการรับรองคุณภาพองค์กร และควรติดตามและศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเดิมว่าสามารถธำรงรักษาองค์กรแห่งการเรียนรู้

เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จากการศึกษาพบว่า วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีวัฒนธรรมองค์การและสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ ปานกลางถึงในระดับดีกับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้าน วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้ร้อยละ 46.7

สุภาพร มหิกุล (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะเน้นอนาคตเป็นอันดับหนึ่งเน้น ความเป็นเพศชาย ความมีมนุษยธรรม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การใช้อำนาจ และการเน้นความสำเร็จรองลงมา และจะเน้นลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด 2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง จะมีลักษณะเน้นอนาคตเป็นอันดับหนึ่ง เน้นความสำเร็จและความมีมนุษยธรรม รองลงมา ส่วนลักษณะความเป็นเพศชายลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลจะอยู่ในระดับต่ำ 3) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีลักษณะเน้นความเป็นเพศชาย เป็นอันดับหนึ่ง เน้นอนาคตและความสำเร็จ รองลงมาโดยลักษณะการใช้อำนาจและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลจะอยู่ในลำดับสุดท้าย 4) ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุก ๆ ปัจจัย โดยปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ การเน้นความสำเร็จซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เน้นปัจจัยน้อยกว่าวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง ส่วนปัจจัยที่แตกต่างกันน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการใช้อำนาจโดยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ มีลักษณะการใช้อำนาจมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง รวมทั้งพบว่า ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการเน้นอนาคต ปัจจัยความเป็นเพศชาย และปัจจัยความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระดับน้อยถึงค่อนข้างน้อย 5) ลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุก ๆ ปัจจัย โดยปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุด คือ ปัจจัยลักษณะความเป็นเพศชาย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่จะมีลักษณะความเป็นเพศชายน้อยกว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยที่แตกต่างกันน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการเน้นอนาคต โดยวัฒนธรรมที่เป็นอยู่จะเน้นอนาคตต่ำกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่มีปัจจัยใดที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 6) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะความเป็นเพศชายซึ่งจะเป็นปัจจัยที่แตกต่างกันมากที่สุดโดยที่วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังจะมีความเป็นเพศชายน้อยกว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจ ส่วนปัจจัยลักษณะความมีมนุษยธรรม พบว่า มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมที่คาดหวัง จะเน้นความมีมนุษยธรรมมากกว่าและพบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะ

ความมีมนุษยธรรม ปัจจัยลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยการใช้อำนาจ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระดับน้อยถึงค่อนข้างน้อย

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

คลอทท์ (Clott, 1995, p. 263) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึ่งพิงทรัพยากรที่มีต่อประสิทธิผลโรงเรียนบริหารธุรกิจ โดยสอบถามจากคณบดี จำนวน 313 คน พบว่า วัฒนธรรมภายในองค์การ 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามกรอบของคามาเมรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา

บาร์เนทท์ (Barnett, 1997, p. 160) ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การมีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ ตัวแปรประชากรด้านจำนวนปีที่ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

สมาร์ท (Smart, 1997, p. 271) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแบบสาเหตุ โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษาคามกรอบของคามาเมรอนและเอคดิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนคามกรอบของคามาเมรอน 7 ด้าน โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปี จำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำ 639 คน พบว่า ประสิทธิผลของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนา เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด

โจนส์ (Jones, 1998, p.177) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับความขัดแย้งภายในองค์การกับเจ้าหน้าที่ศูนย์บำบัด โดยศึกษาองค์การที่มีลักษณะความขัดแย้งสูงกับองค์การที่มีลักษณะความขัดแย้งต่ำ 10 แห่ง พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผล

ต่อความขัดแย้ง โดยวัฒนธรรมของการเอาใจใส่ดูแล คือ ลักษณะสำคัญขององค์การที่มีความขัดแย้งต่ำ ขณะที่วัฒนธรรมแบบตั้งมั่นป้องกันตนเอง คือ ลักษณะสำคัญขององค์การที่มีความขัดแย้งสูง นอกจากนี้วัฒนธรรมย่อยภายในองค์การก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ชาควิกส์ (Chadwick, 1999, p. 259) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรุมนิเทศของสถานประกอบการ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยสอบถามจากประธานธนาคาร 535 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อระดับของการปรุมนิเทศของสถานประกอบการ

มาเรส์ (Marais, 1999, p. 260) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลา มาซุ รัฐมิชิแกน พบว่า ผลจากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์การ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการให้บริการ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1999, p. 273) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเซาท์เทอน มิสซิสซิปปี (The University of Southern Mississippi) โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคูกและลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก) พบว่า ผลการปฏิบัติของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภท จะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่น ๆ ว่า วัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000, p.103) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยสอบถามผู้บริหารเจ้าหน้าที่ธุรการและอาจารย์จำนวน 1,423 คน โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอคคิงตัน พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนามีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพองค์การ วัฒนธรรมแบบครอบครัวยังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์การ และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการมีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การ การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาดมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความ

เปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มา ซึ่งทรัพยากรและสุขภาพ องค์การและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน

ซอร์เนอร์ (Sawner, 2000, p. 85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบของชาซคิน ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบรรลุเป้าหมาย การประสานทีมงาน การมุ่งลูกค้าและความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของหน่วย บินแอร์แห่งชาติแนล กลอส 44 (Air National Guard 44) หน่วยบิน ผู้ตอบแบบสอบถาม 28,650 คน โดยใช้ตัวชี้วัดการตรวจความพร้อมในการปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยมิติ ผลการ ตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การรักษายอดกำลังพลของหน่วย พบว่า มิติของ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับมิติผลการปฏิบัติงานทุกด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ความ เข้มแข็งของวัฒนธรรม และการบรรลุเป้าหมายยังเป็นเครื่องชี้ที่เชื่อถือได้ของการวัดผลการ ปฏิบัติงาน การประสานทีมงาน การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการตรวจ

โอลิเวียร์ (Olivier, 2001, p. 200) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของ โรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจ กันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจ การทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของ ประสิทธิภาพในโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียน คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ ของนักเรียน ซึ่งเป็นคุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสถานภาพทาง เศรษฐกิจและสังคมของผู้เรียน

จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า วัฒนธรรมภายในองค์การมี 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลง พัฒนา และวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งวัฒนธรรม องค์การแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และความพร้อม ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและทราบ ปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้ เหมาะสม