



แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม  
การปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

โดย

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

รหัสประจำตัว 64-13-100

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริม  
การปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

อาจารย์ที่ปรึกษา :



(อาจารย์วิวัฒน์ ชัยภาคภูมิ)

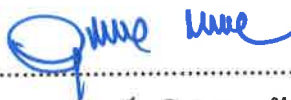
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



(อาจารย์กัญเกียรติ ภูมิรัตน์)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13



(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)  
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์วิหวัศ ชัยภาคภูมิ
- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : อาจารย์กัญเกียรติ ภูมรัตน์

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีการศึกษา 2 วิธี คือ 1) การศึกษาเชิงปริมาณ มีประชากร คือ ข้าราชการสายวิชาการ ตำแหน่งนิติกร และตำแหน่งวิทยากร ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 192 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Correlation analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน 2) การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 2 คน และที่ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2566 - 2570 ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์การและวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 1 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการเชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r=0.783$ ,  $p<0.01$ ) โดยสามารถเรียงตามค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันจากมากไปน้อยได้ดังนี้ วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $r=0.771$ ,  $p<0.01$ ) รองลงมา วัฒนธรรมความสอดคล้อง ( $r=0.704$ ,  $p<0.01$ ) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ( $r=0.666$ ,  $p<0.01$ ) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ( $r=0.643$ ,  $p<0.01$ ) และวัฒนธรรมองค์การพันธกิจ ( $r=0.634$ ,  $p<0.01$ ) ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) นิยามเพื่อสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (Define) ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรร่วมกันพิจารณาพันธกิจองค์การ สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยม หน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ แล้วมานิยาม กำหนด ลักษณะขอบเขตให้ชัดว่าต้องการให้บุคลากรในองค์การเป็นอย่างไร เอกลักษณะนี้ควรมีลักษณะอย่างไร และบ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่น่าพ้ององค์การประสบความสำเร็จ (2) ออกแบบวัฒนธรรม (Design) โดยระบุวัฒนธรรมที่ต้องการและเหมาะสมของสำนักงานเพื่อการทำงานสนับสนุนภารกิจ

ของสำนักงานและวุฒิสภา (3) ผลักดันขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ (Drive) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เป็นต้นแบบ ลงมือทำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง โดยให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่าง (Change Agent) ในการสื่อสาร ถ่ายทอด และปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่ระบุไว้อย่างจริงจัง และสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสำนักที่เกี่ยวข้องควรกำหนด ออกแบบ และมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 4 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงาน เป็นทีม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมการปรับตัว สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 4) วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม อีกทั้งมีการปรับระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (4) พัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง (Develop) โดยมีการประเมินผลวัฒนธรรม จากพฤติกรรมปฏิบัติตามวัฒนธรรม ทั้งนี้จากการศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) สำนักงานควรสร้างผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์การในแต่ละสำนัก โดยให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเล่าเรื่อง ถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์การทำงานที่ดีมีประสิทธิผลของบุคลากร 2) ผู้บริหารของสำนักงานควรเป็นต้นแบบของการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์การ และเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง 3) สำนักควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารของสำนักมอบอำนาจตัดสินใจในการทำงานให้ทีมได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาสามารถทำงานแทนกันได้เพื่อให้เกิดการทำงานที่คล่องตัวและส่งเสริมความร่วมมือทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน สร้างนวัตกรรมในการทำงาน 4) ผู้บริหารควรใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร 5) สำนักงานควรสร้างระบบนิเวศและบรรยากาศในการทำงานให้สอดคล้องให้เอื้อต่อการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม 6) ผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ และมีการรายงานผลเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการศึกษานี้ สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการศึกษาครั้งนี้ พร้อมทั้งช่วยตรวจสอบแก้ไขเอกสารฉบับนี้ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ และต้องขอขอบคุณ นายสมเิบ มูลจันท์ ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ นายตันพงษ์ ตั้งเต็มทอง รองเลขาธิการวุฒิสภา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย สุพรรณมานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนเพื่อนข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้

สิ่งที่เป็นประโยชน์ จากการเอกสารฉบับนี้ ขอมอบแก่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต่อไป

นางสาวศิริวรรณ มนอัคระผดุง

นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 13

สถาบันพระปกเกล้า

พฤษภาคม 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา	3
1.4 สมมติฐานการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตการศึกษา	3
1.6 วิธีดำเนินการศึกษา	3
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี	6
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	6
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	13
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	26
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	34
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	35
3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา	35
3.2 ประชากรในการศึกษา	35
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	37
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	41
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	41
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	48
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	68
5.1 สรุปผลการศึกษา	68
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	74
5.3 ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	
ก แบบสัมภาษณ์	93
ข แบบสอบถาม	97
ค ผลการทดสอบเครื่องมือ (Reliability)	101
ประวัติผู้ศึกษา	103

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3-1 ประชากรในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรสายงานวิชาการ ตำแหน่งวิทยากรและนิติกร	35
4-1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (n = 192 คน)	41
4-2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายงานวิชาการ	43
4-3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ	44
4-4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในภาพรวมและรายด้าน	45
4-5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ	46

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพ 2-1 ตัวแบบการชำระรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมตามทัศนะของ Sathe.V	19
ภาพ 2-2 กรอบแนวคิดการวิจัย	34
ภาพ 4-1 ผลการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร สายงานวิชาการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	67

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จขององค์กร โลกปัจจุบันทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูง และเป็นผู้ปฏิบัติตนตามคุณธรรมจริยธรรม เมื่อคนมาร่วมตัวกันเป็นองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป็นความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Hofstede, 1994) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจแนวปฏิบัติอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร คนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและวัฒนธรรมถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) สำคัญที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (Barney, 1991; Peteraf, 1993) โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลและส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร (Hofstede, et. al, 1990)

ปัจจุบันการบริหารงานขององค์การภาครัฐได้กำหนดกรอบการสร้างวัฒนธรรมองค์การทำงานที่ดีขององค์การภาครัฐไว้อย่างเป็นกระบวนการ โดยยุทธศาสตร์ชาติ 20 (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้กำหนดไว้ในด้านที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เกี่ยวข้องและนำมาสู่การสร้างแนวทางปฏิบัติภารกิจและสร้างวัฒนธรรมของข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญ คือ การบริหารองค์การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางพัฒนาสำนักงานให้มีความทันสมัย ทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดสมรรถนะสูงสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนสูงมากขึ้น รวมทั้งสำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน นำมาสู่การสร้างเชื่อมโยงทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศให้เกิดดุลยภาพเกิดการเติบโตระยะยาว ระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ปรับรูปแบบการให้บริการผ่านระบบดิจิทัล รับผิดชอบต่อประชาชน ตรวจสอบได้จากภาคประชาชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ภาครัฐมีบุคลากรมีความรู้ความสามารถในยุคดิจิทัล มีคุณธรรม มีจิตสำนึกคำนึงถึงประโยชน์ของชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 66-71) อีกทั้งระบบราชการได้ปรับกระบวนการทำงานและการสร้างวัฒนธรรมการทำงานองค์การของภาครัฐในปัจจุบันสู่การขับเคลื่อนในการปฏิบัติให้ระบบราชการที่มีขีดความสามารถสูง โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อให้องค์การภาครัฐก้าวไปสู่ระบบราชการที่ทันสมัยมีการทำงานสู่ระบบดิจิทัล (Digitization) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และอยู่บนพื้นฐานการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560:1)

ในการนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐมีฐานะหน่วยราชการสังกัดรัฐสภา สนับสนุนการปฏิบัติราชการของวุฒิสภา มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการรับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการ

ของวุฒิสภา ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณา ดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ สนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา และสนับสนุน ส่งเสริม และ เผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งประสานงานกับ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจ ของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554) ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับตัวของบุคลากรและองค์การในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จึงได้กำหนด วัฒนธรรมและเป็นค่านิยมหลัก คือ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งาน สภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2562 : 29-32) เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ตนและการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับมีแผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-2565) เรื่องที่ 3 ยุทธศาสตร์พัฒนางานด้านวิชาการด้านกฎหมายและวิชาการของวุฒิสภา โดยมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเชิงรุกและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีโครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมค่านิยมหลักเพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูงและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร แผนงานที่ 4.1 การพัฒนาแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ภายในส่วนราชการ รวมทั้ง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0. (Public Sector Management Quality Award : PMQA 4.0) มาพัฒนา สำนักงาน โดยในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และแนวการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี จะมีแนวทาง การขับเคลื่อนในหมวดที่ 1 การนำองค์การ เรื่องการปรับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมให้ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาสร้างนวัตกรรมเพื่อการให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประโยชน์สูงสุด และหมวดที่ 5 มุ่งเน้นบุคลากร ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สร้างความ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและร่วมมือบนพื้นฐานของการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

อย่างไรก็ดี การปฏิบัติหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อรองรับภารกิจของวุฒิสภาให้บรรลุ เป้าหมายเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญได้นั้น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องมีบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการและกฎหมาย โดยเฉพาะวิทยากร และนิติกร ซึ่งเป็น บุคลากรสายวิชาการเป็นกำลังสำคัญในการเคลื่อนการทำงานให้กับสมาชิกวุฒิสภา จากการศึกษาเบื้องต้น พบว่า สมาชิกวุฒิสภาคาดหวังให้บุคลากรสายวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สามารถให้ ข้อเสนอแนะทางวิชาการ กฎหมาย วิเคราะห์เสนอทางเลือกเพื่อการทำหน้าที่ด้านการกลั่นกรองกฎหมาย และการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และการดำเนินการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูป ประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะต้องการบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถ ทุ่มเท พร้อมปรับตัวเปลี่ยนแปลงในการทำงานแก้ไข ปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การเพื่อ

สนับสนุนภารกิจของวุฒิสภามาหน้าที่และอำนาจที่บัญญัติไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการใน 2 ตำแหน่งงาน ได้แก่ วิทยากร และนิติกร ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยศึกษาวัฒนธรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การบรรลุเป้าหมาย ในยุคการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีที่บุคลากรต้องมีความสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อม อาทิ การบริหารองค์การ เทคโนโลยีสังคม และการเมือง เพื่อปฏิบัติภารกิจรองรับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและองค์การฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาหรือไม่

1.2.2 แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรของสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.3.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## 1.5 ขอบเขตการศึกษา

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงาน และศึกษาแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ ได้แก่ นิติกร จำนวน 177 คน และ วิทยากร จำนวน 147 คน รวมทั้งสิ้น 324 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เดือนตุลาคม 2564 จากสำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล (ตุลาคม 2564 - กุมภาพันธ์ 2565)

## 1.6 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษา ได้แก่

1.6.1 แบบสอบถาม สอบถามข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในสายงานวิชาการ ตำแหน่งวิทยากร และนิติกร ใน 14 สำนัก

1.6.2 แบบสัมภาษณ์ สอบถามผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่ขับเคลื่อนสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาวัฒนธรรมองค์การ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทราบถึงความหมายและสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เกื้อหนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการสายวิชาการตำแหน่งวิทยากร นิติกร ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานวิทยากร และนิติกร

1.7.2 วัฒนธรรมองค์การ เพื่อการศึกษาประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่

(ก) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วย ตนเอง และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมขององค์กร และการทำงานเป็นทีม

(ข) วัฒนธรรมความสอดคล้อง (Consistency culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนในการให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มีหลักมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการรัฐสภาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่ประสานร่วมมือกันด้วยความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีและร่วมกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

(ค) วัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม

(ง) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์กรมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับรับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกันทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

(จ) วัฒนธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (Ethical Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีการกำหนดแนวทางความประพฤติให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างความรับผิดชอบต่อบุคคลภายในด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย มีเงินเดือนค่าตอบแทน

ที่เหมาะสม เป็นต้น และสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมจริยธรรมและองค์การทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นปรัชญาในความรับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.7.3 ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรสายวิชาการในการสร้างผลงานให้กับองค์กรเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

(ก) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลากรสายวิชาการทำงานตามความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบตามที่ได้ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน และมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

(ข) ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ (Contextual Performance) แสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีพฤติกรรมการแสดงออกในเชิงบวกในที่ทำงาน เช่น การเป็นจิตอาสา รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ได้ทราบระดับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

1.8.2 ได้แนวทางการกำหนดทิศทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผลของบุคลากรสายงานวิชาการ

1.8.3 ได้ข้อมูลไปสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2566 - 2570) และการจัดทำแผนขับเคลื่อนวัฒนธรรมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในหัวข้อ เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นหน่วยงานราชการสังกัดรัฐสภา มีฐานะเป็นนิติบุคคลเทียบเท่ากรม และมีการบริหารงานบุคคลกลางขององค์กร คือ คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ทำหน้าที่ควบคุมดูแล บุคลากรในสังกัดสำนักงาน ซึ่งเรียกว่า ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา ประกอบด้วย ข้าราชการรัฐสภาสามัญ และข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554:3) ทั้งนี้จากประกาศรัฐสภาเรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและประกาศคณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา เรื่อง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แบ่งโครงสร้างของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาออกเป็น 18<sup>1</sup>

ในการนี้ สำนักงานเลขาธิการมีอำนาจหน้าที่และมีทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งแนวปฏิบัติของบุคลากรสายวิชาการ ดังนี้

##### 2.1.1 อำนาจหน้าที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554:6)

- (ก) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านวิชาการและธุรการของวุฒิสภา
  - (1) งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมวุฒิสภา
  - (2) งานด้านวิชาการและธุรการในการประชุมคณะกรรมการ
- (ข) สนับสนุน ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะบทบาทการดำเนินงานทางด้านนิติบัญญัติตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญฯ ของวุฒิสภา
- (ค) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณา ดำเนินการงานของสมาชิกวุฒิสภาตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ของวุฒิสภา
- (ง) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลของนานาอารยประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับวงงานรัฐสภาต่างประเทศของวุฒิสภา

<sup>1</sup> ประกาศรัฐสภา เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ 296 ง 18 ธันวาคม 2563 หน้า 136.

(จ) ประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภาและสมาชิกวุฒิสภา

(ฉ) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประกาศและคำสั่งได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของวุฒิสภา เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

(ช) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่วุฒิสภามอบหมาย

ทั้งนี้ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาดังกล่าวข้างต้น คือการสนับสนุนหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาตามบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2563 (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา: 2562: 2-8 ) ซึ่งได้บัญญัติไว้ คือ 1) การพิจารณากลับกรองกฎหมาย โดยพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อร่างพระราชบัญญัติ และร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ 2) การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน อาทิ การตั้งกระทู้ถาม การเปิดอภิปรายทั่วไปในวุฒิสภา 3) การให้คำแนะนำหรือให้ความเห็นชอบให้บุคคลดำรงตำแหน่ง ตามรัฐธรรมนูญ และการพิจารณาให้บุคคลดำรงตำแหน่งตามกฎหมายอื่น นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญพุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติให้วุฒิสภาที่ได้รับการแต่งตั้งในชุดแรกนี้จะมีหน้าที่ติดตามผลักดันให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ สำเร็จลุล่วงหน้าที่และอำนาจเหล่านี้ถือเป็นหนึ่งในอำนาจอธิปไตยที่ทำหน้าที่แทนปวงชนชาวไทย ในระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภา (Parliamentary System) อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (อภิวัฒน์ สุตสาว, 2561:116) ดังนั้นการที่สำนักงานจะปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญได้นั้น บุคลากรของทุกสำนักและกลุ่มงานจะต้องมีความเข้าใจหน้าที่หลักขององค์การ ที่มาขององค์การ ค่านิยม และแนวปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทของวัฒนธรรมในการเชื่อมโยงสานต่อทำงานของคนทุกรุ่นในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้สัมฤทธิ์ผล

### 2.1.2 ทิศทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีแผนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

(ก) แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-2565) ได้จัดทำและกำหนดขึ้นรองรับการทำงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) Thailand 4.0 นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 นโยบายประธานวุฒิสภา นโยบายผู้บริหาร นโยบายคณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมไปถึงบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นองค์กรหลักด้านนิติบัญญัติของประเทศที่มีสมรรถนะสูง ในการสนับสนุนภารกิจวุฒิสภาเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” มีพันธกิจ คือ 1) สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจด้านนิติบัญญัติ 2) สนับสนุนภารกิจด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 3) ยกระดับการพัฒนาทางด้านกฎหมายและงานด้านวิชาการของวุฒิสภา 4) บริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 5) พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์

ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และมีค่านิยมหลัก คือ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์<sup>2</sup> (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2562 : 29-32) ทั้งนี้แผนปฏิบัติการราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-2565) ประกอบด้วย 5 เรื่อง ได้แก่

แผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 1 ยกระดับการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ

แนวทางที่ 1.1 ยกระดับการพัฒนาทางด้านกฎหมายงานด้านวิชาการและข้อมูลการวิจัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 1.2 พัฒนาเครือข่ายและความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ เพื่อสนับสนุนงานวุฒิสภา

แผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 2 พัฒนางานด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

- พัฒนากลไกการสนับสนุน การขับเคลื่อนภารกิจของวุฒิสภา ในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ

แผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 3 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเชิงรุก และทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

แนวทางที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 3.2 พัฒนาศักยภาพขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างเป็นระบบและหลากหลาย

แนวทางที่ 3.3 สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

แนวทางที่ 3.4 ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรม เพื่อให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แผนปฏิบัติการราชการเรื่องที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

4.2 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

4.3 พัฒนาระบบงานและฐานข้อมูลโดยมีการบูรณาการ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกันเพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital Parliament

<sup>2</sup> ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน ได้แก่ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภา มีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ ดังนี้ 1. สามัคคีมีวินัย หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจ พร้อมปฏิบัติงานหรือกระทำการต่าง ๆ ร่วมกันอย่างพร้อมเพรียง โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามวินัยข้าราชการที่กำหนดไว้ 2. สุจริต โปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ตรงไปตรงมาเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง 3. รอบรู้งานสภา หมายถึง การมีความรู้และความเข้าใจอย่างกว้างขวาง ในวิชาการหลายสาขา และสามารถนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาปฏิบัติงานด้านนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. มีจิตอาสา หมายถึง การมีจิตใจที่เป็นผู้ให้ และมีพฤติกรรมแสดงออกที่ต่อสังคม มีความเต็มใจ เสียสละเวลา แรงกาย และแรงสมอง รวมทั้งมีความสมัครใจในการทำประโยชน์เพื่อสังคมส่วนรวม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ แม้ไม่มีการร้องขอ อาทิจากบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่อสังคม หรือการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น 5. มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ หมายถึง การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการยึดติดกฎระเบียบหรือขั้นตอนในการทำงานและยึดผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และความคุ้มค่าในการดำเนินการเป็นสำคัญ

4.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นไปตามมาตรฐานสากล

4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกวุฒิสภา และบุคลากร มีความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้ระบบ Digital อย่างมีประสิทธิภาพ มีการคิดวิเคราะห์ ปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ได้ตลอดเวลา แผนปฏิบัติราชการ

เรื่องที่ 5 พัฒนาและเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

5.1 เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมอย่างถูกต้องต่อการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวัฒนธรรมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย

5.2 จัดทำสื่อเกี่ยวกับการให้ความรู้ทางด้านการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข เพื่อเผยแพร่ให้แก่ประชาชนผ่านหน่วยงานและช่องทางต่าง ๆ

5.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและวัฒนธรรมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยของวุฒิสภา

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีภารกิจสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติของประเทศ จึงให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีคุณภาพ เข้ามาสู่องค์กร การบริหารจัดการมอบหมายงาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับส่วนราชการได้อย่างยาวนานและมีผาสุกผูกพันองค์กร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ครบถ้วนและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานที่จะช่วยผลักดันการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจงานที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2564) โดยกำหนดเป็น 5 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดระบบคุณธรรม โปร่งใส ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว ยืดหยุ่น บุคลากรมีศักยภาพสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลโดยมีเป้าหมายให้บุคลากรมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร (สำนักงานเลขาธิการ ก.ร.,2560 :57)

(ข) แผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) จัดทำขึ้นเพื่อกรอบแนวทางการดำเนินงานพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของทั้งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และสำนักงานเลขาธิการสภาพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัล และใช้เป็นกรอบนโยบายและทิศทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในกระบวนการนิติบัญญัติร่วมกันของส่วนราชการสังกัด รัฐสภา เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น Digital Parliament ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2563 : 158-159)

วิสัยทัศน์ “รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament) หมายถึง องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูลทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ” ซึ่งประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและบูรณาการฐานข้อมูลมุ่งสู่การเป็น Digital Parliament

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกรัฐสภา และบุคคลในวงงานรัฐสภา มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะพบว่า สำนักงานจะปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา ได้แก่ การพิจารณาถ้อยแถลงของสมาชิก สนับสนุนภารกิจด้านนิติบัญญัติ ด้านการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน และด้านการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัด และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศ โดยบุคลากรเป็นฟันเฟืองสำคัญในขับเคลื่อนงานวิชาการและงานบริการด้านการประชุม โดยบุคลากรต้องมีรู้ ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายและวิชาการ สามารถยกวางกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย จัดทำข้อมูลทางวิชาการและทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ และประชาชน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพทางวิชาการจึงเป็นสิ่งสำคัญ จากการศึกษาแผนดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องการบุคลากรที่มีความรู้ สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงกับสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม มีคุณธรรมจริยธรรม โดยวัฒนธรรมจะทำหน้าที่เป็นตัวประสานการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาโดดเด่น มีความแตกต่างจากองค์กรภาครัฐแห่งอื่น รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญให้สำนักงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ตามวิสัยทัศน์องค์กร

### 2.1.3 แนวการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง และเมื่อรัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งได้มีการกำหนดทิศทางให้ระบบราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนคิดโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance , Happier Citizens) (สำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการพลเรือน 2560) และได้มีแนวปฏิบัติให้องค์กรภาครัฐปรับปรุงกระบวนการทำงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ทันสมัย มีสมรรถนะสูง และมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีมาตรฐาน เน้นทำงานเป็นแนวราบและสร้างเครือข่ายกับองค์การที่เกี่ยวข้อง

และกะทัดรัด (Open and connected government) ใช้ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Full Digital Employment) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ และสร้างคุณภาพการให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560:106) การทำงานของภาครัฐต้องสนองความต้องการของประชาชน จะต้องเป็นลักษณะขององค์การอัจฉริยะ (Smart Performance Government) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (High Performance Government) สามารถทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือมีความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้แบบสหสาขาวิชา เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่มีความทันสมัย ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อองค์การ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

จากทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการดังกล่าว ได้สร้างค่านิยมการทำงานของระบบราชการใหม่ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาต้องเรียนรู้และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ การดำเนินงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์มีวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนในระยะยาว (De Waal, 2012) (พสุ เดชะรินทร์, 2549: 4) อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะเป็น ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ให้ทุกคนในองค์กรยอมรับและสำนักต่าง ๆ ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้การบริหารองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร ทั้งนี้หากบุคลากรทุกคนเข้าใจว่าองค์กรต้องการให้ทุกคนปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ก้าวไปสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล ภาระเป็นองค์การปฏิบัติภารกิจเพื่อประชาชนบนฐานคิดของการเป็นองค์กรธรรมาภิบาล ที่มีความสุจริต โปร่งใสในการปฏิบัติงาน บุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์กรจะเรียนรู้ ปรับตัว มีเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมมีการตกลงยอมรับในแนวปฏิบัติเพื่อสร้างระบบและวิธีการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาควรส่งเสริมการวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทุกสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายงานวิชาการ ซึ่งมีบุคลากรตำแหน่งนิติกรและวิทยากรเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจทางด้วยวิชาการขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่สำคัญในการทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์การ เช่น การสนับสนุนข้อมูลเพื่อพิจารณากลับกรองร่างพระราชบัญญัติและกฎหมายสำคัญของประเทศ การจัดทำเอกสารรายงานการศึกษาตุลาการของคณะกรรมการสิทธิ การจัดทำเอกสารวิชาการ สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และจัดทำและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้จัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (พ.ศ. 2563-2565) เรื่องที่ 3 ยุทธศาสตร์พัฒนางานด้านวิชาการด้านกฎหมายและวิชาการของวุฒิสภา โดยมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการเชิงรุกและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีโครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมค่านิยมหลัก เพื่อให้บุคลากรบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูงและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่

4 ผลักดันวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร แผนงานที่ 4.1 การพัฒนาแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ภายในส่วนราชการ รวมทั้ง เกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (Public Sector Management Quality Award : PMQA 4.0) มาพัฒนาสำนักงาน โดยในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และแนวการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี จะมีแนวทางการขับเคลื่อนในหมวดที่ 1 การนำองค์การ เรื่องการปรับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมให้สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาสร้างนวัตกรรมเพื่อการให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประโยชน์สูงสุด และหมวดที่ 5 มุ่งเน้นบุคลากร ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สร้างความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและร่วมมือบนพื้นฐานของการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้นำหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติมาเป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งผู้บริหารของสำนักงานได้มีการแสดงเจตจำนงสุจริต และมีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม โปร่งใส และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติเป็นสำคัญ

สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งงาน นิติกรและวิทยาการ จะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญ โดยมีสาระสำคัญของตำแหน่งงาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติงานโดยรวม อาทิ การจัดทำข้อมูลเอกสารทางวิชาการ วิเคราะห์เสนอความเห็นทางวิชาการและกฎหมาย เพื่อปรับปรุงการวิธีการให้บริการข้อมูลให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ ด้านการประสานงาน จะต้องทำงาน 2) ด้วยการประสานความร่วมมือทำงานเป็นทีมตั้งใจให้ร่วมกันทำงานให้บรรลุผล 3) ด้านการวางแผน แก้ไขปัญหาติดตามผลการทำงาน เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด และ 4) ด้านงานบริการ จะเป็นการให้คำแนะนำทางวิชาการ แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเอกสารวิชาการเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้สนใจ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ นิติกรและวิทยาการจะต้องทำงานด้านการประชุม ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร ทำให้บุคลากรต้องทำงานหลายด้านทั้งวิชาการและธุรการไปพร้อมกัน และอาจมีแนวทางการปฏิบัติแตกต่างกันไปในรายสำนักที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในช่วงรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ได้กำหนดให้วุฒิสภาชุดแรกมีหน้าที่และอำนาจเพิ่มขึ้น คือ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และจัดทำและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งวุฒิสภาได้ตั้งคณะกรรมการเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจในการปฏิรูปประเทศ เป็น 26 คณะ จากจำนวน 18 คณะ ทำให้บุคลากรสายวิชาการต้องปรับตัวกับภารกิจใหม่มีภาระงานเพิ่มขึ้น ในขณะที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานแบบระบบ มีโครงสร้างและช่วงการควบคุมที่ชัดเจน เน้นปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้มากกว่ามุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เน้นการยอมรับคำสั่ง และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น และมีรูปแบบการทำงานที่มีการแบ่งขอบเขตงานกันระหว่างสำนักอย่างชัดเจน บุคลากรขาดการบูรณาการและการทำงานเป็นทีมระหว่างสำนักในองค์การ ขาดความรู้เชิงกว้างรอบด้าน (สาธิต วงศ์อนันนนท์ และคณะ 2562:2) ซึ่งส่งผลต่อผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะมีบทบาทในการการสร้างแบบแผนที่ดีให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อให้บุคลากรมีการปรับตัว ปรับวิธีคิด (Mindset) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพร้อมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับค่านิยม

องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะได้เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้บริหารในการผลักดันการปฏิบัติภารกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีบุคลากรสายวิชาการผู้เป็นกลจักรในการส่งมอบบริการงานวิชาการ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติ ในการสร้างกล้าคิด กล้าตัดสินใจ สร้างนวัตกรรมจากเทคโนโลยีดิจิทัล ปรับกระบวนการทำงานใหม่ๆ ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานมีความถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของการทำงานมุ่งผลสำเร็จ มุ่งการปรับตัวเรียนรู้ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน และรักษาผลประโยชน์ของ ส่วนร่วม องค์กร สังคมและประเทศชาติ

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารวิจัย ได้มีนักวิชาการเสนอนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างมากมายแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจ ดังนี้

Schein (2010: 18) กล่าวว่า และวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม รวมทั้งอุดมการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และเลือกแนวทางถูกต้องสำหรับการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

Robbins (2001:510) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกว่าองค์กรของเรามีลักษณะเด่นจากองค์กรอื่นอย่างไร ซึ่งระบบความเข้าใจร่วมกันนี้จะ ปรากฏออกมาในรูปของค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร

Robbins and Coulter (2002 : 16) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่า สมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติ ตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้องค์กรนั้น ๆ แตกต่างจากองค์กรอื่น

Gordon (1999 :342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ ที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง เพื่อสร้างบรรทัดฐานเพื่อปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นจะช่วยส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม

ไพโรจน์ วิไลนุช (2557:24) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากคนส่วนใหญ่ในองค์กรจนกลายเป็นแบบแผนขององค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กับคนส่วนใหญ่ขององค์กรการปฏิบัติกันมาจนเป็นสิ่งที่อยู่คู่องค์กร แต่หากเป็นค่านิยม ความเชื่อ หรือพฤติกรรมของแต่ละคนในองค์กรไม่ถึงเป็นวัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กรใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์กรของบางหน่วยงานเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในองค์กรมาหลายปี เมื่อคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทำให้เกิดการถ่ายทอดวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น

วิทยา วิเชียรอุดม (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดเป็นตำนาน เรื่องเล่า วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของ

บุคลากรได้เป็นอย่างมาก ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์กรจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออกและมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และแบบแผนการประพฤติหรือบรรทัดฐานการปฏิบัติ รวมทั้งอุดมการณ์ ที่บุคลากรเข้าใจยอมรับในการปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ การเข้าใจในถึงการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมขององค์การที่ปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ การเล่าเรื่องและแนวทางในการปฏิบัติที่มีเอกลักษณ์ ทำให้ทุกคนในองค์กรรับทราบ เข้าใจ ยอมรับ คิดและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

### 2.2.2 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

Schein, (2004 : 26-27) ได้เสนอการวัฒนธรรมองค์การ (Level of Culture) ออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ

(ก) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน เช่น ภาษา ท่าทาง การสื่อสาร เทคโนโลยี และ ความรู้ เป็นต้น

(ข) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น

(ค) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่บุคคลใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกถึงแก่นของวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนาน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนี้ Daft (2010) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่สังเกตเห็นหรือมองเห็น และส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นหรือมองไม่เห็น ซึ่งเปรียบเสมือน “ก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ” โดยที่ส่วนที่สังเกตเห็นหรือมองเห็นได้แก่สัญลักษณ์พิธีการ เรื่องราว สโลแกน พฤติกรรม เครื่องแต่งกาย สิ่งสร้างเชิงกายภาพที่สังเกตเห็นได้ และส่วนที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้หรือมองไม่เห็นได้แก่ ค่านิยม ฐานคติ ความเชื่อ เจตคติ ความรู้สึกใต้สำนึก

### 2.2.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคม ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และบทบาทของตน ในระหว่างการทำงาน ปฏิบัติงานบุคลากรจะเรียนรู้ว่าควรคิดปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี และเมื่อองค์การเผชิญปัญหา สมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้เป็นที่ยอมรับ จะกลายเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และสมาชิกที่ใหม่ก็จะเรียนรู้ว่าเมื่อมาเป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้ เขาควรคิด รู้สึก และแสดงออกอย่างไร เมื่อพบกับเหตุการณ์ที่เข้ามากระทบ ภายใต้สถานการณ์ที่องค์การ

เผชิญในแต่ละวัน Kreitner and Kinicki (2004: 91-95) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

(ก) สร้างอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ขององค์การ (Organization Identity) วัฒนธรรมองค์การเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกวาดที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การวิชาชีพต่างๆ เช่น องค์การตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับ คำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ ๆ จะเห็นได้ว่า องค์การเหล่านี้จะมีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้ว่าก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนในองค์การนั้น แต่เมื่อได้มาทำงานในองค์การใด องค์การหนึ่งนาน ๆ เข้าวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ ก็แทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิดค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ

(ข) ส่งเสริมให้บุคลากรผูกพันกับองค์การ (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์การจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น เช่น บริษัท 3M กำหนดค่านิยมองค์การว่าเป็นบริษัทที่พนักงานภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเสียงในการสร้างนวัตกรรมให้แก่วงการ ธุรกิจโลก พนักงานก็จะผูกพันกับพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยถือเป็นหน้าที่หลัก และเมื่อทำแล้วประสบความสำเร็จก็ได้รับการชื่นชมและรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ จากบริษัท การให้รางวัลเป็นการตอกย้ำสิ่งที่เป็นที่ต้องการให้เป็น อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ บริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งกำหนดค่านิยมว่า พนักงานของบริษัทจะต้องยึดมั่นในการอุทิศตนต่อการพัฒนาตนเอง อยู่กันอย่างพี่น้อง และไว้ใจได้ ค่านิยมเช่นนี้แสดงถึงสิ่งที่บริษัทเห็นว่าสำคัญทำให้สมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างทุ่มเทให้องค์การ มีความผูกพันกับคนอื่นๆ ในองค์การตั้งคนในครอบครัวและจะต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อเพื่อนร่วมงาน

(ค) สร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System Stability) ความมั่นคงทางสังคม เกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใด ๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การที่สมาชิกมีความเกิดความเชื่อและมีค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหาจะทำได้ยากกว่าเพราะสมาชิกแต่ละคน แต่ละกลุ่มไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคี จึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้น การมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่มากกระทบ

(ง) เป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-Making Device) หน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกองค์การใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่างๆ ที่กระทำกับในองค์การ สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในการให้เหตุผลว่า ทำไมองค์การจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ จึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (Shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัด

ฐานเดียวกัน ตัวอย่างเช่นการแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่ และพิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมั่นเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งประจำการลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์การ

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก โดยจะมีอิทธิพลในการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิก ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันพร้อมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ (Sathe, V.,1985: 25-31) รวมถึงเป็นปัจจัยที่ช่วยยึดเหนี่ยวพฤติกรรมการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2016) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อองค์การอย่างมาก โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทเชิงกำหนดขอบเขตซึ่งจะสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การจะถ่ายทอดความรู้สึกของความเป็นเอกลักษณ์ของสมาชิกองค์การ (3) วัฒนธรรมองค์การจะอำนวยความสะดวกกับบางสิ่งบางอย่างที่กว้างออกไปจากความสนใจส่วนตัวของแต่ละคน (4) วัฒนธรรมองค์การจะเพิ่มความมีเสถียรภาพของระบบสังคม วัฒนธรรมเป็นแรงยึดเหนี่ยวทางสังคมที่ช่วยยึดองค์การเข้าด้วยกัน โดยจัดให้มีมาตรฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานว่าควรพูดและทำอย่างไร (5) เป็นกลไกสร้างความสำนึกและควบคุมซึ่งแนะนำ และสร้างรูปแบบของเจตคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

#### 2.2.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่แสดงออกที่เห็นได้จากพฤติกรรมการแสดงออกภายนอกไปถึงความคิด ค่านิยม ความเชื่อที่เป็นนามธรรม บุคลากรในองค์การอาจในองค์การอาจมีความคิดหรือความเชื่อไม่เหมือนกันทั้งหมด โดยองค์การอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , 2558: 94) โดย Robbins and Judge (2013: 514-515) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและจำแนกเป็น 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 จำแนกได้เป็นลักษณะวัฒนธรรมเด่น – วัฒนธรรมย่อย

1) วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

2) วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

วัฒนธรรมย่อย คือ ค่านิยมที่บุคลากรส่วนมากที่อยู่ในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน วัฒนธรรมย่อยเกิดจากการที่คนมีพื้นฐานการศึกษา หรืออายุใกล้เคียง หรือมีความสนใจร่วมกัน หรือมีการทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์กร ทำให้สมาชิกมีสัมพันธ์เหนียวแน่นมากขึ้น ดังเช่น สมาชิกที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันจะมีความคิดความเชื่อในการทำงานคล้ายคลึงกัน

มิติที่ 2 จำแนกได้เป็นลักษณะวัฒนธรรมเข้มแข็ง และวัฒนธรรมอ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

1) วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่

(1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน

(2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ

(3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่น ให้แก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ

(4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเน้นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝัง และเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

นอกจากนี้ Gordon and DiTomaso (1992 : 783-798) พบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการที่ดีขึ้นและมีความยั่งยืนในปีต่อ ๆ ไป สอดคล้องกับ Kotter and Heskett (1992) กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวได้ดำเนินการได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ปรับตัว วัฒนธรรมการปรับตัวแปลงไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

การศึกษาลักษณะขององค์การช่วยให้ทราบว่า องค์การหนึ่งๆ หรือสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อาจมีวัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งที่มุ่งเน้นแตกต่างกันไปเป็นวัฒนธรรมย่อย เช่น การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายบริหาร ซึ่งอาจมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ส่วนบุคลากรสายงานธุรการ อาจมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นการให้บริการและมีจิตบริการเป็นสำคัญ แต่สำหรับการปฏิบัติงานสายงานวิชาการ อาจต้องการความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและปรับตัวเพื่อการปฏิบัติงานที่สามารถรองรับความต้องการทางวิชาการที่หลากหลายของสมาชิกวุฒิสภา เป็นต้น

#### 2.2.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

(ก) สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 4) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยมุ่งเน้นให้เห็นถึงวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์การเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) ต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งวัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง คนในองค์การก็จะเกิดพฤติกรรมที่แนบแน่นและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน

(2) ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์การ

(3) มีเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับบุคลากร ในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ ทำไม่ได้ เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรม ของคนในองค์การ

(4) ต้องถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์การและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์การแต่ละแห่ง

(5) สร้างประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดความผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประพจน์ที่สม่ำเสมอจนทำให้เกิดการทำงานประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

(ข) เพ็ชรี รุประวิเชตร์ (2554) เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างไว้ ดังนี้

(1) กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมาโดยให้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

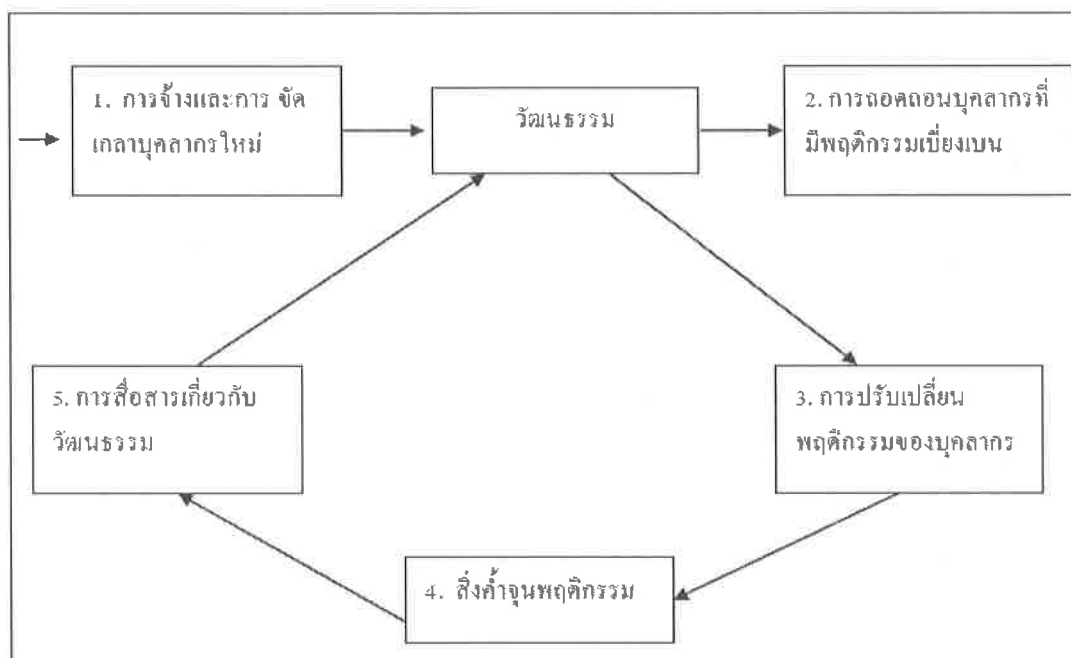
(2) วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีอยู่ในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่ วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานให้รีบแก้ไขและทำการประเมินภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

(3) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวสรุปในเบื้องต้นได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากศึกษาค่านิยมหลักขององค์กรว่ามีวิถีชีวิตขององค์กรอย่างไร และจะสร้างค่านิยมอย่างไรเพื่อให้สมาชิกมีแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และทำการสำรวจรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรจากฐานเดิมที่องค์กรนั้น ๆ มีอยู่ และปรับวิถีปฏิบัติของบุคลากร ขององค์กรให้เหมาะสมและเป็นไปตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2.6 การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Sathe.V (1985) ได้นำผลสรุปจากการศึกษามาให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการสืบค้น การธำรงรักษา และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรด้วยการเสนอแบบในการสืบค้น และตัวแบบในการธำรงรักษา และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในตัวแบบสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร Sathe.V แนะนำให้ผู้บริหารสืบค้นโดยมองหาค่า สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ องค์กร โครงสร้างบุคคล ความเชื่อรายวัน ระบบผลการปฏิบัติงาน ความเชื่อซึ่งกันและกัน บุคคล อุปกรณ์เครื่องใช้รวมถึงการตกแต่งสำนักงานที่ใช้ร่วมกัน (Shared Things) สิ่งที่คนพูดคล้ายกัน (Shared Saying) สิ่งที่คนทำเหมือนกัน (Shared Doings) และความรู้สึกที่คนมีร่วมกัน (Shared Feeling) ในตัวแบบธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน หรือขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การจ้างและการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรใหม่ การถอดถอนสมาชิกขององค์กรที่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรโดยใช้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) สิ่งคำจูงพฤติกรรม (Justifications of Behaviors) ซึ่งได้แก่ ค่านิยมและความเชื่อที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรม และขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรม (ปรากฏภาพที่ 2-1)



ภาพที่ 2-1 ตัวแบบการธำรงรักษาและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมตามทัศนะของ Sathe  
ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Sathe,V (1985). Culture and Related Corporate Realities Homewood,  
IL:Richard D. Irwin (p.71)

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

- 1) เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 2) ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
- 3) แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
- 4) ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
- 5) สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
- 6) เปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

#### 2.2.7 ตัวอย่างการสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทต่าง ๆ

บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหนึ่งในเครือ ปตท. มุ่งมั่นจะเป็นองค์กรชั้นนำ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “Leader and Innovative Chemical Company” ซึ่งความเป็นผู้นำ (Leader) พิจารณาจากใช้ความสามารถให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงได้ (High Performance in Capacity Utilization) และร้อยละของ EBITDA เพิ่มขึ้น

ส่วนนวัตกรรม (Innovative) พิจารณาจากการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustainable Growth) เช่น การเติบโตของ NPV (NPV Growth) ทั้งนี้โดยมีวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้น (สมจินตนา คัมภีร์ 2553 : 57-60)

ปตท. เคมีคอล เห็นว่าผลการปฏิบัติงานอย่างเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะนอกจากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด พนักงานต้องมีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การอีกด้วย องค์การจึงปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การโดย 1) ทำให้พนักงานมีความผูกพัน (Management Commitment) 2) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement) และ 3) เสริมแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ (On-Going Reinforcement) ซึ่งการจัดการทั้ง 3 ประการนี้ ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) โดยมีกระบวนการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

(ก) รวบรวมข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับองค์การเพื่อนำไปกำหนดวัฒนธรรมองค์การ จากวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ (Vision and Mission) สัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร (Executive Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (Inner View) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของพนักงาน (Employee Survey) ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Role Model From Workshop) กำหนดสมรรถนะ (Competency) เปรียบเทียบ (Benchmark) กับวัฒนธรรมองค์การของบริษัทชั้นนำด้านเคมีภัณฑ์จำนวน 10 แห่ง เช่น Shell, Exxon, Dow Chemical, Chevron เป็นต้น และ พิจารณาคุณสมบัติของตราสินค้า (Brand Attributes) ตลอดจนผลการสำรวจขององค์การ

(ข) ระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ (Culture Identification) เมื่อรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ปตท. เคมีคอล นำข้อมูลมาประมวลและกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การของตน เรียกว่า PTT Chemical Citizenship แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ในรูปความคิด การรับรู้ และการกระทำ โดยกำหนดเป็นคำขวัญว่า “มุ่งมั่น ฝ่าฟัน แบ่งปัน ใส่ใจ ทำงานโปร่งใส คือ หัวใจของเรา” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ทุ่มเทเพื่อความเป็นเลิศ (Passion for Excellence) หมายถึง ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในคุณภาพ ความปลอดภัย ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้ผลงานเป็นที่หนึ่งอย่างยั่งยืนโดยพนักงานปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบเพื่อความปลอดภัยและได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ ทำตามที่ตกลงหรือรับปากไว้ ไม่ว่าจะกับลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอกปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ วางแผนอย่างเป็นระบบและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนลงมือทำ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เห็นความสำคัญของแผนและทำให้ได้ตามแผนที่วางไว้ ตั้งใจและทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค

(2) กล้าเผชิญความท้าทาย (Mastering the Challenge) คือ มีทัศนคติที่มุ่งสู่ความสำเร็จ คิดนอกกรอบและมองไปข้างหน้า รอบรู้ในธุรกิจ และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสที่ท้าทาย ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดใจและปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ไม่เป็นรองใคร กำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ คิดนอกกรอบจากสิ่งที่เคยทำ เคยเป็นอยู่เดิม เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า และวางแผนป้องกันปัญหาหรือความเสี่ยง

ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีแผนรองรับ เรียนรู้ตัวอย่างจากองค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) และทำให้ดีกว่า ทำงานด้วยความมุ่งมั่น กล้าเสนอความคิดเห็นหรือทำสิ่งใหม่ ๆ พยายามให้บรรลุเป้าหมาย เปิดใจและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง อาสาเป็นผู้นำกลุ่มเมื่อมีโอกาส

(3) ใส่ใจใฝ่รู้ และแบ่งปันแสวงหาความรู้อยู่เสมอ (Knowledge Sharing) และลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเพื่อให้รู้จริง แบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นด้วยความเต็มใจและไว้วางใจ ตลอดจนสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้คำชี้แนะ อีกทั้งคิดและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่มี ค้นหาและติดตามความก้าวหน้า รวมถึงสร้างความรู้ทางเทคโนโลยี และแนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ทำอย่างต่อเนื่อง ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้รู้ข้อดีและข้อจำกัดของแนวทางที่นำมาใช้ แบ่งปันความรู้ และข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเต็มใจและไว้วางใจกัน เพื่อทำงานและตัดสินใจไปสู่ผลงานที่ดีที่สุด ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ชี้แนะหรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่ตนถนัดแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และหาข้อมูลว่าบุคคลหรือองค์การอื่น (Benchmarking) มีจุดแข็งด้านใด แล้วนำมาใช้ประโยชน์ นำเครื่องมือด้านเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เป็นสื่อเผยแพร่อย่างเป็นระบบ

(4) เอื้ออาทร เคารพกัน ทำงานเป็นทีมสนับสนุนและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Care, Mutual Respect and Teamwork) หมายถึง ปฏิบัติกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ให้ความอบอุ่นเป็นมิตรและไม่นิ่งนอนใจที่จะเอื้อเฟื้อหรือช่วยเหลือผู้อื่นเคารพและให้เกียรติกันและกัน รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม แก่ไขความขัดแย้งร่วมกัน ทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ปรึกษาและสอบถามด้วยความไว้วางใจกัน อาสาเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การตามความรู้ความสามารถ ยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่เลือกปฏิบัติ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำโดยเคารพในสิทธิและให้เกียรติ แม้เป็นความเห็นที่แตกต่างหรือตรงกันข้าม ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นมิตร อบอุ่น และเอื้ออาทร แสดงความยินดีกับความความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความจริงใจ ไม่นำข้อผิดพลาดในอดีตมาตีตนขึ้นกัน ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความกระตือรือร้นและให้เกียรติอย่างสม่ำเสมอ มุ่งมั่นรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประสานแนวคิดที่แตกต่างให้ได้ข้อยุติ หรือลดความขัดแย้งเพื่อประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

(5) ยึดมั่นคุณธรรมด้วยใจ (Integrity) คือ ประพฤติและปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามระเบียบวินัย กฎหมายและหลักคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนคิดและกระทำการใดด้วยความสุจริต โปร่งใส ถูกต้องเปิดเผย และตรวจสอบได้ อีกทั้งให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายไม่เลือกปฏิบัติ และยึดมั่นในคำพูดของตน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับด้วยความใส่ใจและเข้าใจเจตนาขององค์การ ไม่สนับสนุน สั่งการ หรือให้ความร่วมมือแก่บุคคลใดให้ปฏิบัติฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อกำหนดหลักเกณฑ์ และจรรยาบรรณ กล้าเสนอแนะตักเตือนเมื่อเห็นผู้อื่นทำไม่ถูกต้องหรือละเว้นการกระทำใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การและตนเอง เอาใจใส่ ระมัดระวัง รอบคอบ สามารถตรวจสอบและอธิบายที่มาที่ไปของสิ่งที่ทำได้ เมื่อเกิดความผิดพลาดต้องยอมรับ กล้าบอกความจริง ไม่ปิดบังหรือโยนความผิด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม ไม่นำข้อมูลสำคัญของบริษัทหรือข้อมูลของลูกค้าไปเปิดเผย หรือใช้แสวงหาประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง รักษาคำพูดหรือคำสัญญา โดยยึดประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

(ค) สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์การต้องดูแลรับผิดชอบให้พนักงาน รู้ คิด และทำตามวัฒนธรรมขององค์การอยู่เสมอในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) เป็นต้นแบบ (Role Model) สร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้พนักงาน

ปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสารเน้นย้ำ ทุกครั้งที่มีโอกาสให้พนักงานในองค์กร เข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นกับทีมงานที่รับผิดชอบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานที่ปฏิบัติและไม่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Line Managers) เป็นบุคคลต้นแบบหรือตัวอย่าง (Role Model) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้พนักงานในหน่วยงานปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแก่พนักงานในหน่วยงานของตน สนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้ความคิดเห็น แนวทางการทำงาน และข้อเสนอแนะ กับทีมงานที่รับผิดชอบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานและนำเสนอ ต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานหรือตามความเหมาะสม

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Team) รับผิดชอบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ และผลักดัน ให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ ประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์การ เพื่อหารือ เสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ติดตามความคืบหน้าของการทำงานตามแผนงาน ที่จัดวางไว้และรายงานต่อผู้บริหาร ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อสนับสนุนกิจกรรม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้นแบบ (Role Model) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ

#### 2.2.8 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ไว้หลากหลายรูปแบบ ขอนำเสนอตัวแบบที่น่าสนใจดังนี้

(ก) Cameron and Quinn (1999: 32-40) ได้กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรม ที่องค์กรมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน พนักงานทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานและเน้นการตัดสินใจ จากศูนย์กลาง

(2) วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับ ต้นทุนการทำธุรกรรมต่างๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน

(3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการ ทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร มุ่งสร้าง ความจงรักภักดีต่อ องค์กรให้แก่พนักงาน สมาชิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งองค์กรมีความตระหนักถึงสวัสดิการและสวัสดิภาพ ของสมาชิก

(4) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ

(ข) Daft (2007: 434 – 437) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลง จะให้กำลังใจ และรางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

(2) วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง เอาไว้โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

(3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความรู้สึกว่าองค์การเป็น ครอบครัวขนาดใหญ่

(4) วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็น วัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์การ กำหนดไว้โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

(ค) Slocum and Hellriegel (2011: 491- 495) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากบริษัท ชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ได้แก่

(1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐาน และมีโครงสร้างองค์การตามลำดับขั้น

(2) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์การ มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับ สมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง

(3) วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมี ลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็น ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

(4) วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรจากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะ ทางการเงินขององค์การเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ในปัจจุบันมีวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับความสนใจ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นประสิทธิผล วัฒนธรรมนวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การจริยธรรม

(ง) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นประสิทธิผลของ Daniel R. Denison (1990: 4-16) ได้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์การ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมความสอดคล้อง (Consistency Culture)

3) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเปลี่ยนแปลง (Adaptability Culture) และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) Denison และคณะ ได้มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ (Corporate Culture and Organizational Effectiveness)” เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ด้วยวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนเป็นผู้สำรวจไว้สอบถามองค์การ จำนวน 34 แห่ง ใช้ระยะเวลารวบรวมข้อมูล 5 ปี Denison and Mishra (1995) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อประสิทธิผล (effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมากและองค์การที่ประสบความสำเร็จมีวัฒนธรรมที่มีลักษณะเด่นและคล้ายกันอยู่ 4 รูปแบบ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรทุกคนถูกพิจารณาว่าเป็นผู้บริหารที่มีภาระหน้าที่ในการจัดการสินทรัพย์ต่าง ๆ ขององค์การ และรับผิดชอบในการจัดการด้วยตนเอง สมาชิกจะถูกระตุ้นให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของหน่วยงานประกอบด้วย 1) การมอบอำนาจ คือ การที่องค์การให้ความสำคัญกับการตัดสินใจและการทำงานด้วยตนเองของบุคลากร การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ทั่วถึงและกว้างขวาง 2) มุ่งทีมงาน คือ การที่องค์การสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร บุคลากรจะควบคุมตนเองโดยไม่พึ่งพาสายการบังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็พร้อมรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง การที่องค์การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการลงทุนในการปรับปรุง พัฒนา และเตรียมความพร้อมด้านทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เพื่อสร้างความได้เปรียบในแข่งขันและการตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ

(2) วัฒนธรรมความสอดคล้อง (Consistency culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการ บูรณาการความแตกต่างทางทัศนคติ ความคิด ค่านิยม หรือพฤติกรรมของสมาชิกเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งระบบและพฤติกรรม รวมถึงการลงรอยผ่านข้อตกลงว่าสิ่งใดพึงกระทำหรือไม่พึงกระทำ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันเมื่อประสบกับสถานการณ์ที่คลุมเครือหรือยากทำความเข้าใจ ทั้งยังเป็นแหล่งควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกมิให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง ประกอบด้วย 1) ประสานและบูรณาการ เป็นเรื่องการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกัน การดำเนินงานภายในองค์การมีความชัดเจน คาดเดาได้ การประสานงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรภายในและระหว่างหน่วยงานเป็นไปโดยง่าย 2) การตกลงร่วม หมายถึง องค์การสามารถบรรลุข้อตกลงหรือปัญหาสำคัญร่วมกันได้ ไม่ว่าปัญหานั้นจะมีความร้ายแรงเพียงใด บุคลากรจะมีข้อตกลงที่ชัดเจน และยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3) ค่านิยมหลัก คือการระบุแนวทางการประพฤติปฏิบัติแก่บุคลากรทุกกลุ่มอย่างสอดคล้อง ชัดเจน และผู้บริหารก็ได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี การละเมิดหรือละเลยไม่ปฏิบัติตามจะถือได้ว่าเป็นบุคคลที่สร้างปัญหาต่อองค์การ

(3) วัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่แปลความต้องการของสภาพแวดล้อม ภายนอกไปสู่การกระทำองค์การจึงจำเป็นต้องมีระบบบรรทัดฐานและความเชื่อที่สนับสนุนความสามารถในการรับ การทำความเข้าใจ และแปลสัญญาณจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม และโครงสร้างภายในที่เพิ่มโอกาสในการอยู่รอด การเติบโต และการพัฒนา ประกอบด้วย 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การต้องสามารถอ่านสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงการปรับปรุงการนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) เน้นผู้ใช้บริการ หมายถึง องค์การมีเข้าใจและสามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการ

การขับเคลื่อนองค์การจะคำนึงถึงความกังวลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ทั้งด้านการตัดสินใจ ผลประโยชน์ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ 3) การเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง องค์การมีความสามารถในการสรุปตีความการดำเนินงานให้เป็นโอกาสสำหรับส่งเสริมความรู้และพัฒนาความสามารถแก่บุคลากรในหน่วยงานพร้อมกันนั้นก็มีการสนับสนุน และให้รางวัลแก่ผู้ที่คิดค้นนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

(4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับเสถียรภาพของจุดมุ่งหมาย แกนกลางหรือเป้าประสงค์หลัก ที่กำหนดบทบาททางสังคมและเป้าหมายภายนอกขององค์การ รวมถึงการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์การ ประกอบด้วย 1) ทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์การที่ทำให้การทำงานมีความชัดเจน ทั้งด้านความหมาย เป้าประสงค์แนวทางการทำงานระยะสั้นและระยะยาว ขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องต่อการสนองตอบพันธกิจ 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่องค์การกำหนดและบอกกล่าวแก่บุคลากรให้มีความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องกระทำและการร่วมกันทำงานเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายที่ผู้นำกำหนดมักทำหาย แต่เป็นจริงในทางปฏิบัติและการวัดผล 3) วิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวอันแสดงถึงสิ่งที่องค์การคาดหวังในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นสามารถกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติโดยไม่ถูกทำลายด้วยวิสัยทัศน์ระยะสั้น

รวมทั้งนี้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยต่างๆ ประกอบกันได้พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) ส่งผลต่อผลประกอบและความยั่งยืนขององค์ เช่น Kotter and Heskett (1992), Gordon and DiTomaso (1992 : 783-798), Denison and Mishra (1995 : 204-203) เป็นต้น

(จ) สำหรับวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม (Innovation Culture) ของ Hurley and Hult (1998) ได้ศึกษาพบว่าคุณลักษณะขององค์กรที่มีนวัตกรรมจะมีรูปแบบวัฒนธรรม 4 รูปแบบ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนา นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจความคิดใหม่ ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ รวมทั้งช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการทำงานในโอกาสใหม่ ๆ เกื้อหนุนการดำเนินงานโดยการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น

(2) วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative Decision Making) มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของบุคลากรในการคิดค้น สิ่งใหม่ ๆ

(3) วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ (Support and Collaboration) การรับรู้ของบุคลากรว่าองค์การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความความร่วมมือ มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างรับความคิดเห็นคิดเห็น บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และองค์การมีความเอาใจใส่และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมทั้งเพิ่มการปฏิสัมพันธ์และการสนับสนุนการให้ความเห็นระหว่างแผนก องค์การแสดงความรู้สึกไปยังบุคลากรว่าพวกเขามีค่า ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรดูแลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ดีขององค์การ

(ง) ส่วนวัฒนธรรมองค์การจริยธรรม (Ethical Culture) จากการศึกษาของ Ivancevich และคณะ (2011: 44 - 46) ที่ได้พบว่า องค์การที่พัฒนาให้เกิดความยั่งยืนจะต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มี

คุณธรรม จริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม เป็นวัฒนธรรมที่กำหนดแนวทางความประพฤติให้มีความสำนึก รับผิดชอบต่อสังคม สร้างความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy) โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้

(1) สร้างความรับผิดชอบต่อบุคคลภายในองค์กร ด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น มีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมจริยธรรมและองค์การ ทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นปรัชญาในความรับผิดชอบต่อสังคม

(2) สร้างความรับผิดชอบต่อภายนอกองค์กร โดยมีความระมัดระวังไม่ให้เกิดผลกระทบขององค์การก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะต้องใช้ทรัพยากรในสังคมให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในองค์กร ชุมชน สังคม (สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ, 2553: 77)

สำหรับแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเห็นว่าเหมาะกับการนำมาศึกษาบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในครั้งนี้ คือแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Mishra (1995) ซึ่งได้กำหนดตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมความสอดคล้อง (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง (Adaptability Culture) และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) และแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ของ Ivancevich และคณะ (2011) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม (Ethical Culture) มาเป็นตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร ที่ได้นำมาใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) เป็นความสามารถทั้งทางร่างกายและจิตใจในการจัดการงานให้สำเร็จ โดยมีหลายแง่มุม ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีระดับได้แก่ ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ และผลการปฏิบัติงานระดับรายบุคคล (Campbell, McCloy, Oppler, and Sager, 1993; Campbell, 1990)

#### 2.3.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

Motowidlo, Borman, and Schmit (1997) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นระดับความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อองค์การ (Bovee, 1993)

Plowman and Peterson (1989: 325) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานมีคุณภาพ (Quality) ปริมาณงาน (Quantity) เป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน การดำเนินงานเหมาะสมและทันเวลา (Time) และมีค่าใช้จ่ายน้อยหรือเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน (Costs)

Millet, J. D. (1954: 4) ได้เสนอว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน วัดได้จากทำการบริการอย่างเท่าเทียม ทันเวลา เพียงพอ ต่อเนื่อง และก้าวหน้า โดยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ออกมาเป็นปริมาณ หรือคุณภาพนั่นเอง ส่วนประสิทธิผล (effectiveness) เป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Arnold and Feldman 1986: 6)

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2542: 130) ได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานที่วัดจากประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การปฏิบัติงานที่การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นเอง

การวัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้หลายมิติในที่นี้ขอนำเสนอการวัดผลการปฏิบัติงานจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Gibson.et.al., (1995:812) ดังนี้

1) การวัดผลการปฏิบัติงานจากประสิทธิผล ซึ่งสามารถวัดได้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่วัตถุประสงค์ไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมดีงาม ตรงกับความคาดหวังและความถูกต้องของหมู่คณะ สังคม และจะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือเป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผล ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด แต่ใช้ทุนและระยะเวลาที่น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลขององค์การ เน้นไปที่ผลรวมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

(1) การผลิต (Production) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การมีประสิทธิผลถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Inputs) ที่ใช้กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ปัจจัยทรัพยากรได้คุ้มค่า

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) องค์การมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์การ นำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

(5) การพัฒนา (Development) องค์การมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และสามารถ (Capacity) ขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ข้อควรสังเกต คือ ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ มีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพนั่นเอง

2) ส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานจากประสิทธิภาพ Gibson et.al., (1995:37) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) ว่าโดยทั่ว ๆ ไปเมื่อพูดถึงประสิทธิภาพก็จะหมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า (Ratio of outputs to inputs) ซึ่งการวัดผลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และ ประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่

ประสิทธิภาพของบุคคล การมีประสิทธิภาพหมายความว่า การทำงานเสร็จโดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด คำนิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม คือการทำงานได้เร็วและได้งานดี

บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ให้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความพอใจ จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำให้ให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์การมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและกาบริการได้ตามเป้าหมาย องค์การมีความสามารถใช้อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี มีความสุข ความพอใจในการทำงาน

สิ่งที่ควรระลึก คือ แม้คำว่าประสิทธิภาพจะเป็นส่วนย่อยของคำว่าประสิทธิผล แต่เมื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพขององค์การ จะเน้นปัจจัยและกระบวนการ ที่เชื่อมโยงไปสู่ผลผลิตแบบครบวงจร นั่นคือ พิจารณาประสิทธิภาพในลักษณะที่มีการจัดปัจจัย และใช้กระบวนการอย่างคุ้มค่า ไม่สูญเปล่า ไม่สิ้นเปลือง ใช้วิธีการทำงานและวิธีการบริหารจัดการที่ดี ให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

นอกจากนี้ ตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ได้นำหลักการวัดผลการงานขององค์การและบุคลากรภายใต้แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) โดยยึดหลักการบริหารและการดำเนินการที่ความประหยัด (Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสมและมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 145)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่ถูกลำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงาน และอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนา คุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลักนั่นเอง

### 2.3.2 องค์ประกอบการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) พบว่ามีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ (Motowidlo et al., 1997) ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) และพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ (contextual performance) ซึ่งผลการปฏิบัติงาน

ตามเนื้องาน และการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่สนับสนุน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(ก) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบ โดยผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่กับการที่พนักงานมีความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบเขตในการทำงาน โดยใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ (Motowidlo et al., 1997) (Campbell, 1990)

(ข) พฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบ โดยการมีพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ที่ดีขึ้นอยู่กับการที่พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่นอกเหนือจากงานหลัก และมีพฤติกรรมแสดงออกในเชิงบวกในที่ทำงาน โดยพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากบุคลิกภาพของพนักงานแต่ละคน เช่น การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน การอุทิศตนและความมีจิตอาสาเพื่องานของส่วนรวม การปกป้องทรัพยากรขององค์กร และการช่วยทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น (Katz and Kahnn, 1966; (Motowidlo et al., 1997)

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรสายงานวิชาการ ในการสร้างผลงานให้กับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

(1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่คือ พฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร โดยบุคลากรสายวิชาการทำงานตามความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในเอกสารบรรยายลักษณะงาน และมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

(2) ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ (Contextual Performance) แสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมี พฤติกรรมการแสดงออกในเชิงบวกในที่ทำงาน เช่น การเป็นจิตอาสา รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในโครงการสร้างพันธสัญญาพัฒนาองค์กรใสสะอาด STRONG Model: ด้านทุจริต จิตพอเพียง เป็นต้น

ทั้งนี้ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน Ojo (2012) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสาเหตุให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน สอดคล้องกับ ชีรพร สุทธิโส (2550) ที่ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์ พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจและด้านความรับผิดชอบสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 22.3 อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังขององค์กร คือความสำเร็จในงานขายของพนักงานขายซึ่งจะวัดจากประสิทธิภาพในการทำงานโดยจะสามารถแบ่งได้เป็นสองชนิดคือ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) กับผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ (Contextual Performance) ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นประสิทธิภาพในเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ ส่วนผลการปฏิบัติงานที่

นอกเหนือจากการทำงานเป็นลักษณะพฤติกรรมในด้านการช่วยเหลือสังคม และทางจิตวิทยาวัฒนธรรม องค์การสนับสนุนการปรับตัว และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการจูงใจให้มีการแบ่งปัน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และสุดท้ายพฤติกรรมของพนักงานก็จะเป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์สูงสุด ของระดับการปฏิบัติงาน (Daft, 2007)

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Xenikou and Simosi (2006) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการทำนายผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรม องค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่วไป วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จและวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวมีอิทธิพล ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการ ปฏิบัติงานโดยส่งผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นวลละอ อสงสุข และวไลพรรณ อาจารย์วัฒนา (2561) ได้ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 40 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 11 - 20 ปี และส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างปฏิบัติงาน ชั่วโมง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านค่านิยมองค์กร ด้านวัฒนธรรม ระบบราชการ และด้านวัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรม เครือญาติ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านค่านิยมองค์กร แตกต่างกัน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้าน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 3) บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็น เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน ด้านวัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ และด้านวัฒนธรรม เครือญาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 4) วัฒนธรรม องค์การกับการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีความสัมพันธ์กันในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือวัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรม มุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมเครือญาติ วัฒนธรรมระบบราชการ และค่านิยมขององค์กร มีความสัมพันธ์ กับการปฏิบัติงานของบุคลากร สายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงในด้าน (1) ลักษณะการปฏิบัติงาน (2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (4) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

(5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (6) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (7) ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กร โดยรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กรที่แตกต่างกันซึ่งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ส่วนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากงานวิจัย คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหงควรนำผลการวิจัยมาพัฒนาบุคลากรในเชิงรุก เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถทำงาน พัฒนามหาวิทยาลัยให้ทำงานได้ประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้ และบรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ได้วางไว้ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยในการทำงานเช่น ความสะอาดของอาคาร สถานที่ วัสดุในการทำงานมีให้พอเพียง แสงสว่าง อุณหภูมิในการทำงานให้เหมาะสม ตลอดจน ร้านอาหารของบุคลากรควรตั้งอยู่ในที่สะดวก สะอาด และปลอดภัย

ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูงมาก โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r = 0.89, p < 0.01$ ) โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีสหสัมพันธ์กับชุดตัวแปรประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ เรียงตามขนาด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้แก่ วัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมส่วนร่วม และ วัฒนธรรมเอกภาพ ตามลำดับ ( $r = 0.79, p \leq 0.01$ ;  $r = 0.77, p \leq 0.01$ ;  $r = 0.75, p \leq 0.01$ ;  $r = 0.73, p \leq 0.01$ ) และรูปแบบวัฒนธรรม องค์การ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจแต่ละตัวแบบแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นที่สุด ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ ตำรวจทุกตัวแบบ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การของสำนักงาน ยุทธศาสตร์ตำรวจที่สำคัญคือ การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ บุคลากร ขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางหน่วยงานยังขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และขาดการประสานงานระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นต้น

ส่วนข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรใน องค์การอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2561) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การ และศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1995) 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมสอดคล้อง วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจและประสิทธิผลองค์การ ตามตัวแบบการแข่งขันเชิงค่านิยมของ Quinn and

Rohrbaugh 4 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ ตัวแบบกระบวนการภายใน ตัวแบบระบบเปิด และตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล ประชากรคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในประเทศไทย สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีหลายชั้นตอนหลายชั้นหลายกลุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 120 แห่ง จากเทศบาล 60 แห่ง และ อบต. 60 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้น

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์ระดับสูงมากกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.87, p<0.01$ ) โดยตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีสหสัมพันธ์คาโนนิคอลกับตัวแปรประสิทธิผล องค์การ เรียงตามขนาดค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอล ได้แก่ วัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมปรับตัว วัฒนธรรมสอดคล้อง และวัฒนธรรมเกี่ยวข้อง ในชุดตัวแปรอิสระ (0.96, 0.94, 0.91, 0.90) ส่วนชุดตัวแปรประสิทธิผลองค์การ พบตัวแบบรวดเร็ว มีค่าน้ำหนักรวม คาโนนิคอลสูงที่สุด รองลงมาคือ ตัวแบบริเริ่มตัวแบบระเบียบ และตัวแบบร่วมมือ ตามลำดับ (0.94, 0.93, 0.92, 0.91) ค่าน้ำหนักรวมคาโนนิคอลสะท้อนอย่างชัดเจนว่า เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้วัฒนธรรมพันธกิจและวัฒนธรรมปรับตัวในการเชื่อมโยงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ให้บุคลากรมุ่งทำงานเพื่อสนองตอบสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการจัดบริการสาธารณะที่รวดเร็ว มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการและความ คาดหวังของประชาชน พร้อมกันนั้นก็มิได้ละเลยการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้าน กระบวนการและผลิตผลให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยมีวัฒนธรรมสอดคล้องและวัฒนธรรม เกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดเอกภาพและการร่วมใจกันทำงานเพื่อผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยจากค่าความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับสูงมาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรเพิ่มระดับการใช้วัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลองค์การตามภารกิจบริการสาธารณะ ให้เกิดความรวดเร็ว ริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมกับการร่วมแรงร่วมใจ และความรักความสามัคคีในการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติที่ตกลงร่วมกัน เพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพและการบริการที่ดี ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การเพิ่มพูนความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องของบุคลากรทุกระดับให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ด้วยการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรมีเพียงสนใจเฉพาะภารกิจที่ได้รับมอบหมาย แต่สามารถรับรู้และเข้าใจงานในบริบทอื่นด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดต่อบริการสาธารณะแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การสร้างข้อตกลงร่วมและการประสานการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความสอดคล้องของทิศทางการทำงาน ด้วยการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้สร้างความชัดเจน และเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับให้มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน ผ่านกระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรท้องถิ่นได้ทราบถึงความคาดหวังและร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรไม่ยึดติดกับความรู้เดิม และพยายามผลักดันให้เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ตลอดเวลา ตลอดรวมถึงการสร้างกระบวนการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม ให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร 4) การใช้ระเบียบปฏิบัติเท่าที่จำเป็น เพราะรูปแบบการทำงานที่ค้ำึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อความถูกต้อง สะดวก ได้มาตรฐาน ไม่สามารถสนองต่อประสิทธิผลด้านความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาและความต้องการของประชาชน ผู้บริหารท้องถิ่นจึงควรลด

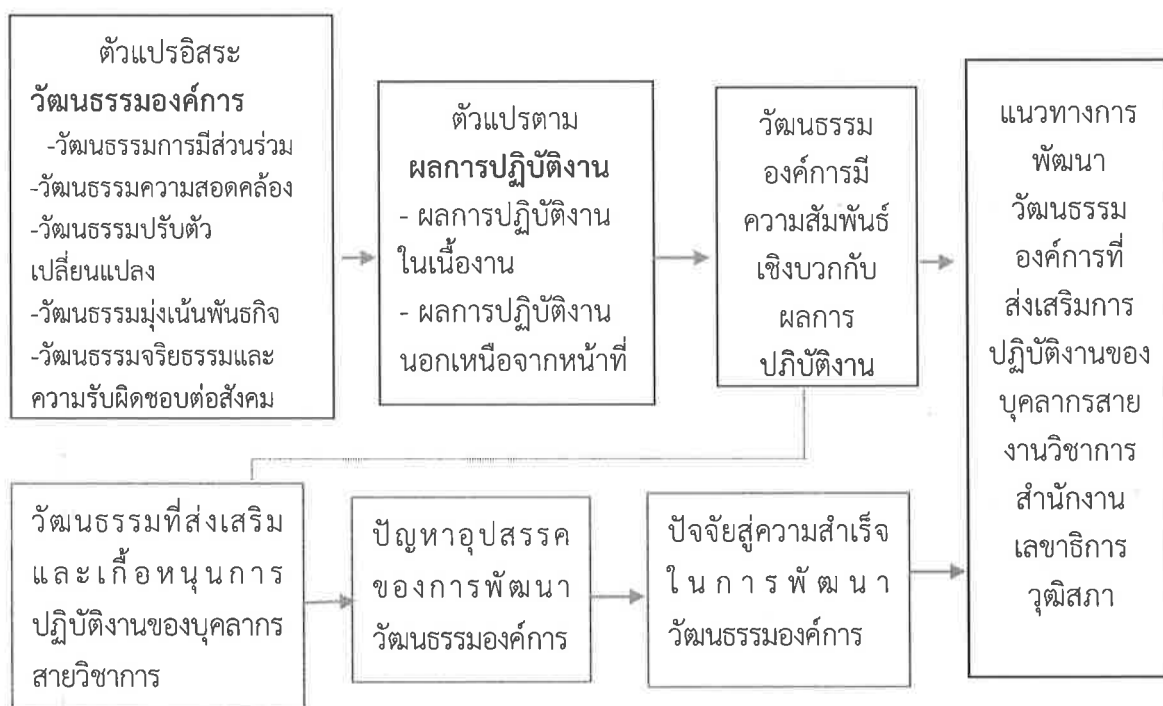
บทบาทการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบกระบวนการภายในของพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อใช้เวลาอันมีค่าในการแสวงหาแนวทางสนองตอบความต้องการของบุคลากรและประชาชน ด้วยแนวคิดหรือวิธีการรูปแบบใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์

นฤมล โพชะเรือง (2554) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบค่า ที พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัญหาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ของพนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบต่อนตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ รองลงมาคือ ด้านชื่อเสียงและโปร่งใส และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สำหรับแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน พบว่า บริษัท ควรจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาพนักงาน นำระบบตรวจสอบมาตรฐานสำรวจความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ลดสายการบังคับบัญชาลง ให้อำนาจตามส่วนงานการตัดสินใจ เบ็ดเสร็จในส่วนงานตัวเองมากขึ้น และให้พนักงานพัฒนากระบวนการทำงานในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยทำเป็นประจำและแทรกอยู่ในงานทุกกระบวนการ มุมมองความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแม้จะทำได้ยากเพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์การตระหนักเห็นความจำเป็นและความร่วมมือกันจึงจะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษา เรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิภาพมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1.ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2. จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 3. มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิภาพทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพ ปานกลางและต่ำ ตามลำดับ

## 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงผสมผสานของการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีกรอบแนวคิดในการศึกษา (ปรากฏดังภาพที่ 2-2) ดังนี้



ภาพที่ 2-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีวิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายงาน วิทยากรและนิติกร 2) การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviewing) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์การ

#### 3.2 ประชากรในการศึกษา

ประชากรในการศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ (ไม่รวมตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง) ได้แก่ นิติกร จำนวน 177 คน และ วิทยากร จำนวน 147 คน ซึ่งปฏิบัติงานใน 14 สำนัก รวมทั้งสิ้น 324 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 เดือนตุลาคม 2564 จากสำนักบริหารงานกลาง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา)

ตาราง 3-1 ประชากรในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรสายงานวิชาการ ตำแหน่งวิทยากรและนิติกร

ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	จำนวน (คน)	
	นิติกร	วิทยากร
สำนักงานประธานวุฒิสภา	14	18
สำนักประชาสัมพันธ์	-	15
สำนักบริหารงานกลาง	4	-
สำนักการประชุม	18	-
สำนักกำกับและตรวจสอบ	8	10
สำนักกรรมการ 1	32	22
สำนักกรรมการ 2	31	22
สำนักกฎหมาย	29	6
สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1	-
สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข	-	4

ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	จำนวน (คน)	
	นิติกร	วิทยากร
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	-	2
สำนักการพิมพ์	-	3
สำนักกรรมการ 3	35	31
สำนักวิชาการ	5	14
<b>รวม</b>	<b>177</b>	<b>147</b>

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ประกอบด้วยข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ ได้แก่ นิติกร และ วิทยากร จำนวน 179 คน กำหนดความคาดเคลื่อน (e) เท่ากับ  $\pm 0.05$  ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane: 1967: 886-887) ดังนี้

$$n = \frac{324}{1 + 331 (0.05)^2}$$

$$n = 179 \text{ คน}$$

สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่าง การศึกษานี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยหลักความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 3 คน ได้แก่

(ก) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้แก่ นายสมใบ มูลจันทร์ ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ

(ข) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ตำแหน่งกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) (ผู้แทนข้าราชการรัฐสภาสามัญ ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา) ได้แก่ นายต้นพงศ์ ตั้งเต็มทอง รองเลขาธิการวุฒิสภา

(ค) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ที่ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2566-2570

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยแบบสัมภาษณ์ โดยมีการนัดหมาย

ผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอเข้าพบดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์ที่ส่งให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาล่วงหน้าแล้ว รวมทั้งใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมจากการที่การปฏิบัติงานในสำนักงาน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 3.4.1 แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงานและสำนักที่สังกัดโดยเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ (Check list)

ส่วนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารองคํการ ในการศึกษาาระดับของวัฒนธรรมองคํการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ โดยมีข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของ Liker Scale จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการ 5 รูปแบบ โดยแบ่งเป็นวัฒนธรรมที่ประสิทธิผล ของ Denison and Mishra (1995) 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ 2) วัฒนธรรมความสอดคล้อง จำนวน 5 ข้อ 3) วัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ข้อ 4) วัฒนธรรมพันธกิจจำนวน 5 ข้อ และ 5) วัฒนธรรมองคํการจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมของ Ivancevich et al., (2011) จำนวน 5 ข้อ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองคํการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

หลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน

การแปลค่าโดยนำคะแนนที่ได้ไปหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการ ทั้งนี้ กำหนดช่วงห่างของคะแนนที่ 0.8 ซึ่งคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{พิสัย (5 - 1)} = 0.8$$

ระดับความคิดเห็นที่ใช้แปลผล (5)

เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย มีดังนี้

- 1.00 - 1.80 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการต่ำที่สุด
- 1.81 - 2.60 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการต่ำ
- 2.61 - 3.40 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการปานกลาง
- 3.41 - 4.20 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการสูง
- 4.21 - 5.00 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองคํการสูงมาก

ส่วนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายวิชาการ ประกอบด้วย โดยมีข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถาม เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบุคลากรสายวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งข้อคำถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในเนื้องาน และผลการดำเนินงานนอกเนื้องานในหน้าที่การทำงาน

หลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน

การแปลค่าโดยนำคะแนนที่ได้ไปหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ กำหนดช่วงห่างของคะแนนที่ 0.8 ซึ่งคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{พิสัย} (5 - 1) = 0.8$$

ระดับความคิดเห็นที่ใช้แปลผล (5)

เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย มีดังนี้

- 1.00 - 1.80 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด
- 1.81 - 2.60 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานต่ำ
- 2.61 - 3.40 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานปานกลาง
- 3.41 - 4.20 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูง
- 4.21 - 5.00 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสูงมาก

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิดจะมีการรวบรวมประเด็นความคิดเห็นของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาจัดกลุ่มและเรียงลำดับเป็นความถี่ของข้อคิดเห็น

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์แบบสอบถาม เพื่อให้ได้เครื่องมือการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปวิเคราะห์ประมวลผล เพื่อได้ผลการศึกษามีคุณภาพนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยผู้ศึกษาเริ่มจากการวิเคราะห์เลือกแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้ 1) พิจารณาเลือกแนวคิด Denison and Mishra (1995) Ivancevich et al., (2011) เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและเป็นที่ยอมรับในการนำมาการศึกษาองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ต่อจากนั้น 2) นำแนวคิดมาสังเคราะห์ จัดทำเป็นนियามศัพท์เฉพาะ เพื่อจักได้นำเนื้อหาของนियามศัพท์เฉพาะมาจัดทำแบบสอบถามเป็นรายข้อ ทั้งในส่วนวัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ให้มีความถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 3) นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ด้วยการส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหา และชัดเจนของภาษา และ 4) ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไป Tryout

กับกลุ่มบางส่วนที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง คำนวณตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อ ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลให้มีความถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

#### 3.4.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

(ก) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การมีความหมายและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างไรบ้าง

(ข) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการควรมีอะไรบ้าง และมีลักษณะอย่างไร

(ค) ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคในพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

(ง) ท่านคิดว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร

(จ) ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไร

#### 3.4.3 การทดสอบเครื่องมือ

(ก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาตั้งคำถามจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทำตรวจสอบความถูกต้องและชัดเจนของภาษา ภายใต้การตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

(ข) ทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ จากสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือ (Cronbach's alpha) จากข้อคำถามแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยสูตรครอนบาค (Cronbach) และกำหนดให้ค่าความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ (Hair, 2007: 776-779) คือ 0.7 โดยผู้ศึกษาได้มีการนำแบบสอบถามไป Tryout กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ ของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha) ของตัวแปรที่ใช้ Likert scale จำนวน 38 ข้อคำถาม มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (coefficient of reliability)  $\alpha = 0.931$  ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้จึงถือว่าแบบสอบถามนี้มีค่าความน่าเชื่อถือเพียงพอในการนำไปวิจัยต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติ ดังนี้

(ก) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(ข) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้ศึกษาทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Correlation Coefficient) ( $r$ ) เป็นค่าที่วัดความสัมพันธ์โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นี้จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง +1.0 ซึ่งหากมีค่าใกล้ -1.0 นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในเชิงตรงกันข้าม หากมีค่าใกล้ +1.0 นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันโดยตรงอย่างมาก และหากมีค่าเป็น 0 นั้นหมายความว่า ตัวแปรทั้งสองตัวไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Hair and others, 2010:156-157)

สำหรับการแปลผลข้อมูลในศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในงานวิจัย โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D. E. 1998, p.118)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )	ระดับความสัมพันธ์
$0.91 \pm 1.00$	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
$0.71 \pm 0.90$	มีความสัมพันธ์กันสูง
$0.51 \pm 0.70$	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
$0.31 \pm 0.5$	มีความสัมพันธ์กันน้อย
$0.01 \pm 0.30$	มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

#### การทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นการทดสอบว่าตัวแปร X คือวัฒนธรรมองค์การ และตัวแปร Y คือ ผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานเชิงสถิติ

$H_0$  : X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

$H_1$  : X และ Y มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

สมมติฐานการวิจัย

$H_0$  : วัฒนธรรมองค์การไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ระดับนัยสำคัญ Sig 2-tail > 0.05

$H_1$  : วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ระดับนัยสำคัญ Sig 2-tail < 0.05

หากผลการศึกษาพบว่า ปฏิเสธ  $H_0$  หมายความว่า ยอมรับ  $H_1$  (สมมติฐานผู้ศึกษาวิจัย) แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีวิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสายวิทยากรและนิติกร จำนวน 192 คน และ ส่วนที่ 2 การศึกษาเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์การและวัฒนธรรมองค์การ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สามารถนำเสนอผลการศึกษาได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 4-1

ตาราง 4-1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (n=192)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
หญิง	115	60.0
ชาย	77	40.0
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100.0</b>
<b>อายุ</b>		
อายุ 21-30 ปี	7	3.6
อายุ 31-40 ปี	60	31.3
อายุ 41-50 ปี	95	49.5
อายุ 51-60 ปี	30	15.6
<b>รวม</b>	<b>192</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	1	0.5
ปริญญาตรี	66	34.4

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาโท	122	63.5
ปริญญาเอก	3	1.6
รวม	192	100.0
<b>อายุการทำงาน</b>		
ไม่เกิน 10 ปี	25	13.0
11-20 ปี	133	69.3
21-30 ปี	28	14.6
มากกว่า 30 ปี	6	3.1
รวม	192	100.0
<b>ตำแหน่ง</b>		
นิติกร	105	54.7
วิทยากร	87	45.3
รวม	192	100.0
<b>ระดับ</b>		
ปฏิบัติการ	30	15.6
ชำนาญการ	120	62.5
ชำนาญการพิเศษ	140	20.8
เชี่ยวชาญ	2	1.1
รวม	192	100.0
<b>สังกัด</b>		
สำนักงานประธานวุฒิสภา	17	8.9
สำนักประชาสัมพันธ์	10	5.2
สำนักบริหารงานกลาง	3	1.6
สำนักการประชุม	12	6.3
สำนักกำกับและตรวจสอบ	9	4.7
สำนักกรรมาธิการ 1	27	14.1
สำนักกรรมาธิการ 2	26	13.5
สำนักกฎหมาย	20	10.4

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1	0.5
สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข	4	2.1
สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2	1.0
สำนักการพิมพ์	3	1.6
สำนักกรรมการ 3	42	21.9
สำนักวิชาการ	16	8.3
รวม	192	100.0

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 มีอายุระหว่าง 40-50 ปี มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10-20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมา 21-30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นนิติกร จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 54.2 และเป็นวิทยากร จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 คน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 คน ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากสังกัดสำนักกรรมการ 3 จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 รองลงมา สำนักกรรมการ 1 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 สำนักกรรมการ 2 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 สำนักกฎหมาย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
ปรากฏดังตารางที่ 4-2 และ 4-3

ตาราง 4-2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายงานวิชาการ (n=192)

วัฒนธรรมองค์การ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	3.57	0.708	สูง
วัฒนธรรมความสอดคล้อง	3.89	0.730	สูง

วัฒนธรรมองค์การ	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง	3.74	0.761	สูง
วิสัยทัศน์พันธกิจ	3.57	0.69	สูง
วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	4.00	0.741	สูง
รวมทั้งหมด	3.754	0.726	สูง

จากตาราง 4-2 พบว่าข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD. = 0.726$ ) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายงานวิชาการได้แสดงพฤติกรรมการทำงานตามวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD. = 0.741$ ) รองลงมาวัฒนธรรมความสอดคล้อง ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $SD. = 0.730$ ) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD. = 0.761$ ) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD. = 0.708$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD. = 0.690$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4-3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ (n=192)

ผลการปฏิบัติงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความคิดเห็น
ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน	4.05	0.620	สูง
ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่	4.09	0.672	สูง
รวมทั้งหมด	4.07	0.646	สูง

จากตาราง 4-3 พบว่าข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD. = 0.646$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านที่มีระดับผลการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่สูงกว่า ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD. = 0.672$ ) ระดับผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน ( $\bar{X} = 4.05$ ,  $SD. = 0.620$ ) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าตนมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถในงานที่ปฏิบัติและรับมอบหมาย ในระดับที่สูงมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD. = 0.642$ )

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เพื่อทดสอบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปรากฏดังตาราง 4-4

ตาราง 4-4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ในภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมองค์การ	ผลการปฏิบัติงาน	
วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	0.643**	ปานกลาง
วัฒนธรรมสอดคล้อง	0.704**	สูง
วัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง	0.666**	ปานกลาง
วัฒนธรรมพันธกิจ	0.634**	ปานกลาง
วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	0.771**	สูง
ชุดวัฒนธรรมองค์การ	0.783**	สูง

Sig.(2-tailed) =0.00 \*p < 0.05 \*\*p < 0.01

จากตาราง 4-4 พบว่า ชุดวัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r=0.783$ ,  $p<0.01$ ) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบกับผลการปฏิบัติงาน โดยเรียงตามค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน จากมากไปน้อยได้ดังนี้ วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $r=0.771$ ,  $p<0.01$ ) รองลงมา วัฒนธรรมความสอดคล้อง ( $r= 0.704$ ,  $p<0.01$ ) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ( $r=0.666$ ,  $p<0.01$ ) วัฒนธรรมองค์การพันธกิจ ( $r=0.664$ ,  $p<0.01$ ) และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ( $r=0.643$ ,  $p<0.01$ ) ตามลำดับ

อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) แล้วพบว่ามีค่า 0.783 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการระดับสูง โดยหากวัฒนธรรมองค์การที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภากำหนดไว้ดีจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ในวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการระดับสูงที่สุด ( $r=0.771$ ) ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะของภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติ และบุคลากรสายงานวิชาการจะต้องยึดหลักจริยธรรม และความมีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และสุจริต คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนและส่วนร่วมเพื่อการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ รองลงมาเป็นวัฒนธรรมความสอดคล้องมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับสูง ( $r= 0.704$ ) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายงานวิชาการมีหลักการปฏิบัติตนที่ยึดมั่นกับค่านิยมหลัก 5 ประการขององค์กร

และปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กร โดยมีการทำงานด้วยความสามัคคีและรับฟังความคิดเห็นเพื่อยอมรับการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ( $r=0.666$ ) แสดงว่าบุคลากรสายงานวิชาการปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การทำงานสอดรับการผู้รับบริการหรือสมาชิกวุฒิสภา รวมทั้งสามารถคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาและสร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งส่งผลเชิงบวกกับการปฏิบัติงาน

ส่วนวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ( $r=0.643$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นทางการสูง มีกฎระเบียบ คำสั่งโดยเป็นสิ่งที่กำหนดให้ปฏิบัติตามอยู่มาก และมีการมอบอำนาจส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในระดับหนึ่งเท่านั้น ส่งผลให้บุคลากรสายงานวิชาการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับองค์กร หรือมีอำนาจตัดสินใจที่เป็นอิสระเพื่อทำงานได้ดีระดับหนึ่ง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสามารถลดกฎระเบียบ ส่งเสริมการมอบอำนาจการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์กรได้

อย่างไรก็ดี วัฒนธรรมพันธกิจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ( $r=0.634$ ) และอันดับสุดท้าย แสดงว่าบุคลากรสายงานวิชาการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเป็นสำคัญ บุคคลสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองได้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควรและอาจเป็นเพราะการทำงานต้องมีใจในยุทธศาสตร์ชาติ การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับคณะกรรมการ คณะกรรมการ รวมทั้งปัจจัยทางการเมืองที่จะต้องพิจารณาประกอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทต่างๆ รวมทั้งแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสายงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและวุฒิสภาได้ดียิ่งขึ้น

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากคำถามปลายเปิดของข้าราชการสายงานวิชาการ ตำแหน่งวิทยากร และนิติกร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สามารถวิเคราะห์จากคำถามปลายเปิดได้ดังนี้ ปรากฏดังตาราง 4-5

ตาราง 4-5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
1. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายองค์กร และร่วมกำหนดวิธีการทำงานในกระบวนการทำงาน	4
2. ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	3
3. ควรมีการพิจารณา ทบทวน ลดขั้นตอน พิธีการ กฎ ระเบียบ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	2

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)
4. ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับขององค์กร	2
5. ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดี และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผล	2
6. ควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรมากขึ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อสร้างการเรียนรู้พัฒนาตน พัฒนางาน	2
7. ควรพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายที่ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบ ต่อองค์กรของผู้บริหาร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสายงานวิชาการ	2
8. ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม มีการรับฟังความคิดเห็นระหว่างกันในสายการบังคับบัญชา และลดใช้กฎ ระเบียบ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชามาเป็นหลักเกณฑ์การทำงานมากเกินไป	1
9. ควรกำหนดปฏิทินการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสได้พบปะ พูดคุย และรู้จักกันมากขึ้นระหว่างสำนัก เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคลากรและเป็นประโยชน์ในการประสานร่วมมือกันทำงานในการทำงานให้องค์กร สำเร็จราบรื่นมากขึ้นในระยะยาว	1
10. ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตบุคคล เนื่องจาก ภาระงานที่สูงขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนั้นควรลดการเดินทางศึกษาดูงาน สัมมนา ในวันหยุดสำคัญ อาทิ วันปีใหม่ สงกรานต์ วันพ่อแห่งชาติ และวันแม่ แห่งชาติ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตบุคลากรและสร้างความผาสุกให้กับองค์กร	1
11. ควรส่งเสริมค่านิยมปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อุทิศทุ่มเท ให้กับทางราชการ รักดีต่อองค์กร ไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด	1

จากตาราง 4-5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ จากการวิเคราะห์เนื้อหาพบว่า ข้าราชการสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไว้หลายประการ โดยพิจารณาจากข้อคิดเห็นที่มีการเสนอแนะมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายขององค์กร และร่วมกำหนดวิธีการทำงานในกระบวนการทำงาน จำนวน 4 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 3 คน และควรมีการ

พิจารณา ทบทวน ลดขั้นตอน พิธีการ กฎ ระเบียบ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับขององค์กร ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผล ควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรมากขึ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างการเรียนรู้พัฒนาตน พัฒนางาน และควรพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายที่ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรของผู้บริหาร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสายงานวิชาการ จำนวน 2 คน เท่ากัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางและรูปแบบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร จากคำถามปลายเปิดจะเห็นได้ว่า บุคลากรสายงานวิชาการต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงาน โดยต้องการงานที่มีอิสระในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม ลดการทำงานที่เน้นพิธีการ กฎเกณฑ์และคำสั่ง สอดคล้องกับความต้องการให้มีระดับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่มากขึ้น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดวัฒนธรรมปรับตัวเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมมุ่งเน้นพันธกิจ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่จะพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสายวิชาการด้วย

#### 4.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 2 คน ได้แก่ นายสมโบ มุลาจันทร์ ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ และ นายต้นพงษ์ ตั้งเต็มทอง รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ ที่ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2566-2570 โดยผู้ศึกษาสามารถประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล จากรายละเอียดผลการศึกษาของผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 คน ที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ใน 5 ประเด็นมีดังต่อไปนี้

- 1) ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ (สมโบ มุลาจันทร์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 21 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่คนในองค์กรยึดถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม นำมาปฏิบัติ และทำซ้ำ ๆ จนกลายเป็นที่ยอมรับเกิดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด สำหรับวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมที่องค์กรกำหนด 5 ประการ สามัคคีมีวินัย สุจริตโปร่งใส รอบรู้งานสภามีจิตอาสา มุ่งงานสภาสัมฤทธิ์ เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดทิศทางและสื่อสารให้บุคลากรของสำนักงานยึดถือปฏิบัติ และให้เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงจะต้องเกิดจากความเชื่อ ความคิดภายในตัวบุคคลในองค์กรที่ยอมรับและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติที่เป็นปกติจากจิตใต้สำนึก โดยวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่ยึดเหนี่ยวให้บุคลากร

ทำงานร่วมกัน มีความผูกพันกันองค์การและเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความสามัคคี ซึ่งส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน สำหรับวัฒนธรรมการทำงานหรือบรรทัดฐานการทำงานของบุคลากรสายวิชาการที่เป็นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีสำคัญ 3 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) มีความอดทน ในการปฏิบัติงานที่ต้องตอบสนองการทำงานให้ทันกับความต้องการของฝ่ายการเมือง ที่มีความต้องการสนับสนุนงานทั้งด้านวิชาการและงานธุรการในการทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการและคณะกรรมการอธิการ 2) มีความยืดหยุ่นสูงในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ 3) มีความใฝ่รู้ คือมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามสายงานวิชาการ

รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) (ต้นพงค์ ตั้งเต็มทอง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 24 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญที่ทำให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาปฏิบัติภารกิจสนับสนุนหน้าที่และอำนาจของวุฒิสภาให้บรรลุผล โดยวัฒนธรรมองค์การจะเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ (ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์การ คือ พฤติกรรมร่วมของคนในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ประสานพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลให้มีพฤติกรรมแสดงออกในการปฏิบัติงานที่มีแบบแผนเดียวกัน โดยองค์การจะต้องมีการแสดงเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดมายังบุคลากรให้แสดงออกมาในทิศทางเดียวกัน เช่น บุคลิกลักษณะพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจะมีลักษณะแตกต่างจากองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแห่งอื่น

จากการให้ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของผู้ให้ข้อมูลหลัก อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับยึดถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการทำงาน และพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลในปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ของคนในองค์การให้มีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวอย่างเต็มใจ ยึดเหนี่ยวให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสร้างเอกลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้แตกต่างจากองค์การภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆ รวมทั้งวัฒนธรรมส่งเสริมให้เกิดความผูกพันองค์การ จากการปลูกฝังค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งช่วยก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนำองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลให้เกิดการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิกซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันพร้อมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ (Sathe, V. 1985: 25-31)

## 2) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ (สมไพบูลย์ จันทิ, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 21 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน สร้างนวัตกรรม เนื่องจากการเรียนรู้เป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล การเรียนรู้มีหลายรูปแบบอาจเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจากผู้มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถหรือเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมทั้ง การเรียนรู้จากการฝึกอบรมพัฒนา การเรียนรู้เป็นการสร้างทุนมนุษย์ เพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

วัฒนธรรมการปรับตัว ปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนอง สำนักงาน วุฒิสภา และส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องปรับตัวในระดับบุคคลและระดับองค์การ ที่เห็นได้ชัดคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาแทนที่ ซึ่งปัจจุบันรัฐสภามีการปรับแผนให้เป็นรัฐสภาดิจิทัล บุคลากรต้องเรียนรู้การใช้งานระบบงานดิจิทัลต่างๆ เช่น การเบิกเบี้ยประชุม การจองห้องประชุม เป็นต้น การทำงานของบุคลากรก็มีการเปลี่ยนแปลงไป บุคลากรต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มากขึ้น การปรับตัวมีความยืดหยุ่นแก้ไขปัญหา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างกรณีเมื่อเกิดวิกฤติโควิด-19 เป็นโอกาสที่สำนักงานได้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งบุคลากรต้องมีความรู้ ใช้ทักษะดิจิทัล หรือ Digital literacy การสร้างกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่อาจวางแผนไว้แล้วไม่ได้ทำในสถานการณ์ปกติ ก็ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมอย่าง เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ในการทำงาน มีการตรวจพิจารณาเอกสารต่างๆ ผ่านงานทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ และสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ทั้งนี้ ด้วยประสบการณ์การทำงานในสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มีบทบาทพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในองค์การ เห็นว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การเรียนรู้ การสร้างความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สำนักงานจึงควรสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างนวัตกรรม เช่น การจัดทำเอกสารวิชาการในรูปแบบ E-Book การจัดทำฐานข้อมูลทางกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. 2563 - 2565) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) กำหนด ที่ต้องการให้พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองประชาชนและส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การภาครัฐจะต้องมีระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาวิธีคิด (Mindset) รวมทั้งชุดทักษะ (Skillset) สำหรับการทำงานในยุคดิจิทัลและ

ศตวรรษที่ ๒๑ (การทำงานยุคดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ)

ดังนั้น การสร้างระบบนิเวศในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม เรียนรู้การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองภารกิจการทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงมีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรสายงานวิชาการให้ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้บรรลุผล และควรสร้างสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ และปรับวิถีคิด (Mindset) จากการได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกับบุคลากรสายงานวิชาการ และสายงานสนับสนุน นำมาปรับทักษะการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาตน และพัฒนางาน นำความรู้และวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้แก้ไขปัญหา แทนแนวทางการทำงานเดิม ๆ หรือสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสายวิชาการและสายงานอื่นไปพร้อม ๆ กัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น สภาพที่ทำงาน อุปกรณ์สื่อสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ส่งเสริมการทำงานที่มีศักยภาพ

อีกทั้งวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่เอื้อให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพ เพราะลักษณะการทำงานของบุคลากรสายวิชาการที่จะต้องสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการและการทำงานในฐานะเลขานุการในการประชุมสนับสนุนภารกิจให้กับคณะกรรมการ และคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน จากการมีการถ่ายทอดและสื่อสารภายในทีมให้มีความรู้สามารถทำงานแทนกันได้ การทำงานมีความราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ยังมีวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตนเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ปลูกฝังบุคลากรให้มีวิถีคิด (Mindset) ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ โดยสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ในยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งมีเป้าหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม เพื่อสร้างจิตสำนึก และกระตุ้นให้บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประพฤติ ปฏิบัติ ตามคุณธรรม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการ และชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม สนับสนุน แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นองค์กรคุณธรรมตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ เช่น การตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนองค์กร Strong จิตพอเพียงต้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของสำนักต่าง ๆ ในสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้งปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) โดยผู้บริหารระดับสูงได้แสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงาน และยึดประโยชน์ของราชการส่วนรวมเป็นสำคัญสูงสุด ซึ่งสำนักงานได้ประกาศเจตจำนง

สุจริตให้สอดคล้องกับการบริหารระดับองค์การ และประกาศให้บุคลากรได้ยึดมั่นค่านิยมหลัก ด้วยการยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส มีการให้ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้เป็นองค์กรแห่งคุณธรรมและความโปร่งใส

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและองค์การภาครัฐ คือ วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม เพราะองค์การภาครัฐจะต้องมีการตรวจสอบได้จากภาคประชาชน การส่งเสริมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมที่สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาได้ดำเนินการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ 5 ปีแล้ว ดังเห็นได้จากการที่สำนักงานร่วมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) มีการประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และสร้างความโปร่งใสการดำเนินการช่วงแรก ๆ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องผลักดันมาก แต่ปัจจุบันนี้ การจัดกิจกรรมองค์กร Strong จัดพอเพียงด้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรมฯ ในแต่ละสำนักสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าไม่ได้รับงบประมาณจัดสรรให้ก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรเหล่านี้ บุคลากรได้ซึมซับและยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี สร้างคุณค่าต่อตนเอง สำนักงาน และประชาชนด้วย

รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) (ต้นพงค์ ตั้งเต็มทอง,สัมภาษณ์ส่วนบุคคล,วันที่ 24 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนเป็นพลวัตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จะต้องการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีธรรมาภิบาลและมีสมรรถนะสูงพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล (Digitalization) เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มุ่งเข้าไปสู่ผลประโยชน์ของประชาชนและภาคธุรกิจ มีขนาดที่เล็กกลงและเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ อีกทั้งต้องเชื่อมโยงกับภารกิจของวุฒิสภาตามบทเฉพาะกาลมาตรา ๒๗๐ ของรัฐธรรมนูญโดยตรง ตลอดจนแผนปฏิบัติราชการสำนักงานฯ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

ทั้งนี้ เมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติบทเฉพาะกาล มาตรา 270 ที่กำหนดให้วุฒิสภาในช่วง 5 ปีแรก มีหน้าและอำนาจในการติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งมีโครงสร้างองค์การแบ่งตามหน้าที่ค่อนข้างตายตัวไม่ยืดหยุ่น เมื่อมีภารกิจใหม่เพิ่มขึ้นมา การแก้ไขปัญหาให้สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาองรับภารกิจนี้ได้ คือ การปรับวิธีการทำงานของคณะกรรมการให้การรองรับภารกิจใหม่ จะต้องมีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน(Cross function Team) เพื่อรองรับบทบาทใหม่ ช่องทางนี้แก้ไขปัญหาคือความไม่ยืดหยุ่นการทำงานตามโครงสร้างระบบราชการ ที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามโครงสร้างของสำนักงาน เช่น สำนักวิชาการ

สำนักกฎหมาย สำนักงานประชุม สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานประชุมและขอเลข เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถตอบสนองการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์

วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันประสานประโยชน์ (Collaboration) เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานควรมีการมอบอำนาจการทำงานที่เป็นอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว เกิดการมีส่วนร่วมแบบสมัครใจ (Engagement) และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน

ส่วนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ จะทำให้ผู้ปฏิบัติลดขั้นตอน ปรับกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เอาผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ เห็นได้จากการทำงานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 บุคลากรทำงานที่บ้าน สามารถทำงานสำเร็จ หรือโดดเด่นไม่ต่างจากการมาทำงานที่สำนักงาน ซึ่งบุคลากรได้รับความเป็นอิสระในการทำงาน

วัฒนธรรมการปรับตัวมีความสามารถเรียนรู้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นปรับตัวกับความท้าทายใหม่ ๆ (Agile) และสามารถฟื้นตัวกลับมาดำเนินการต่อได้อย่างรวดเร็วหลังประสบวิกฤต (Resilience) จะเห็นได้จากภาวะที่มีการทำงานที่บ้าน (Work Form Home) ที่บุคลากรต้องเรียนรู้ปรับตัวกับเทคโนโลยี เพื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ สำนักงานมีการปรับวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 และเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนงานของคณะกรรมการฯ และมีการประชุม อบรม สัมมนาผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น

สำหรับการพัฒนาการเรียนรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปรับตัวสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ในฐานะผู้บริหารจะต้องทำเป็นแบบอย่าง และมีวิธีการเปิดใจเล่าประสบการณ์ชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ของตนเองให้บุคลากรได้มีความรู้สึกคุ้นเคย เป็นกันเอง ยอมรับ ไว้วางใจในตัวผู้บริหาร และมีความผูกพันในการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้ รับฟัง และแสวงหาแนวทางทำงานที่ดีขึ้นจากการรับฟัง แลกเปลี่ยน และได้ทดลองปฏิบัติ คิด ทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ ที่ผ่านมามีกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภา เช่น การทำข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในวงงานรัฐสภาในแอปพลิเคชันไลน์ ของสำนักกรรมการฯ 3 ชื่อว่า “Committee 3 Info room” การทำคลิปให้ความรู้เกี่ยวกับการพิจารณากฎหมายและกระบวนการพิจารณาบรรจุระเบียบวาระ เพื่อการดำเนินงานสนับสนุนงานให้กับวุฒิสภา เป็นต้น โดยเฉพาะในขณะนี้ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างนวัตกรรม ต้องการให้บุคลากรมีวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาสนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติ โดยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ริเริ่มสิ่งใหม่ มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานคิดนวัตกรรมระดับสำนัก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมการทำงาน ให้ความสำคัญให้กับองค์กร และเป็นการนำองค์กรไปสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัลที่นำระบบดิจิทัลมาปรับระบบการทำงานของรัฐสภา (Digitalization)

อย่างไรก็ดี สิ่งสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือมีประเด็นให้บุคลากรคิดและชวนปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดประเด็นชวนให้คิดให้แสดงความเห็น มีการล้อมวงคุยกัน สร้างบรรยากาศพร้อมเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันในทุกกระดับ และทุกสายงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับสำนักงาน

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกสายงาน โดยเฉพาะบุคลากรสายงานวิชาการ คือ การมีคุณธรรม จริยธรรม โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวปฏิบัติสำคัญเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนให้องค์กรมีสมรรถนะสูง การบริหารให้บุคลากรเป็นคนดีและคนเก่ง โดยเฉพาะการสร้างคนดี ที่ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เมื่อบุคลากรสายวิชาการซึ่งทำงานใกล้ชิดกับสมาชิกวุฒิสภาซึ่งเป็นฝ่ายการเมืองจะต้องไม่เลือกปฏิบัติในการทำงานบริการข้อมูลทางวิชาการและการประชุม รวมทั้ง การจัดทำเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาจะต้องนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องเป็นกลาง เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ นำข้อมูลไปประกอบการพิจารณากฎหมายอย่างรอบด้าน และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและออกกฎหมายที่มีคุณภาพ นำมาบังคับใช้กับทุกคนในประเทศได้อย่างเป็นธรรม ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ ลดการใช้ดุลพินิจ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนขั้นตำแหน่ง และการอบรม รวมทั้งมีการประเมินผู้บริหารแบบ 360 องศา เพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและสร้างความไว้วางใจจากผู้ปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้บุคลากรเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบงานในหน้าที่ ทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท พร้อมเป็นคนเก่งขององค์กรจึงเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

ฉะนั้น ด้วยบริบทต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การที่จะต้องพัฒนาหรือเสริมสร้างเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรสายวิชาการ ได้แก่ วัฒนธรรมการความร่วมมือทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ วัฒนธรรมการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมเรียนรู้ พัฒนางาน สร้างนวัตกรรม รวมทั้ง วัฒนธรรมคุณธรรมจริยธรรมที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ (ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 ธันวาคม 2564)

จากประสบการณ์ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน ทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรเติบโต บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Centric) โดยองค์กรเป็นผู้กำหนดว่าใครเป็นลูกค้าแต่จะต้องบริการลูกค้าทุกคนเสมอภาคกัน เช่น ให้บริการประชาชนกับสมาชิกวุฒิสภาจะต้องไม่แตกต่างกัน เป็นต้น วัฒนธรรมนวัตกรรมและการทดลอง (Innovation and Experiment) องค์กรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ วิจัยและพัฒนา โดยตำแหน่งและเงินทุนสนับสนุน จูงใจให้ทดลองสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจธรรมชาติของการสร้างนวัตกรรมที่ต้องเกิดความผิดพลาดได้ และ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกัน ในองค์กรและการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร (Team/Network /Collaboration) และวัฒนธรรมความกล้าเสี่ยงและความรวดเร็ว (Risk Taking / Speed) ประเมินความเสี่ยง และปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวจะต้องยึดหลักบริษัทภิบาล (Corporate Governance) ให้ความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เมื่อยุคสมัยเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การอาจมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการและประชาชนย่อมเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อผู้บริหารสูงสุดได้ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์การ และมาขับเคลื่อนให้วัฒนธรรมองค์การได้เป็นวิถีปฏิบัติเป็นรูปธรรมแล้ว วัฒนธรรมเรื่องนั้น ๆ จะสำเร็จได้ อีกทั้งจากงานวิจัยของ Gartner พบว่า ค่านิยมหลักหรือวัฒนธรรมองค์การของภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญเมื่อเกิดการ Disruptive Technology เช่น วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและลูกค้า (Customer Focus) ร้อยละ 64 รองลงมาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) ร้อยละ 49 วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation) ร้อยละ 42 วัฒนธรรมองค์การมุ่งความรับผิดชอบ (Accountability) และ วัฒนธรรมความร่วมมือ (Collaboration) ร้อยละ 38 เป็นต้น

อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการที่สำคัญของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 คน มีดังนี้

ที่ปรึกษาด้านระบบงาน นิติบัญญัติ	รองเลขาธิการวุฒิสภา	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และวัฒนธรรมองค์การ
วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ	วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สร้าง ความร่วมมือ เพื่อทำงานและสร้าง นวัตกรรม	วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการสร้างเครือข่ายและความ ร่วมมือกัน (Team/Network /Collaboration)
วัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาตน และพัฒนางาน เพื่อสร้าง นวัตกรรม	วัฒนธรรมการปรับตัว เรียนรู้สร้าง นวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ลงมือทำ	วัฒนธรรมนวัตกรรมและ การทดลอง (Innovation and Experiment)
วัฒนธรรมการปรับตัว เรียนรู้มี ความยืดหยุ่นทำงานแก้ไขปัญหา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม และนำ เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม	วัฒนธรรมการปรับตัว มี ความสามารถเรียนรู้รับมือกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่น ปรับตัวกับความท้าทายใหม่ ๆ	วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า ผู้รับบริการ เป็น สำคัญ (Customer Centric)
วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เสริมสร้างธรรมาภิบาลของ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดย องค์การมีความสุจริต โปร่งใส และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน	วัฒนธรรมทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานโดยยึดความสำเร็จของงาน และองค์กร วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรมยึด หลักธรรมาภิบาล สร้างองค์การให้มี สมรรถนะสูง และให้ความสำคัญกับ การสร้างความปลอดภัย เป็นธรรมใน การบริหารทรัพยากรบุคคลใน องค์การ	วัฒนธรรมความกล้าเสี่ยงและ ความรวดเร็ว (Risk Taking / Speed)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นสอดคล้องกับรองเลขาธิการวุฒิสภาผู้ให้ข้อมูลหลักว่า วัฒนธรรมองค์การภาพรวมที่เกื้อหนุนการปฏิบัติงานสายงานวิชาการเห็นว่ามี 4 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานบุคลากรสายงานวิชาการ ได้แก่

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ โดยมีการอบรม พัฒนาให้ความรู้ใหม่ ๆ เช่น ทักษะดิจิทัล เพื่อปรับวิธีคิด (Mindset) และเพิ่มทักษะ (Skillset) การทำงาน บุคลากรสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงวิธีการทำงาน และสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่

2) วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้บุคลากร ให้โอกาสมีส่วนร่วมในงานทุกขั้นตอน สร้างความเป็นส่วนหนึ่งของทีมโดยบุคลากรสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ลดสายการบังคับบัญชาเพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานและสร้างนวัตกรรม

3) วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นวัฒนธรรมที่มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานสามารถปรับตัวปรับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ เป็นวิธีการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น นโยบายผู้บริหาร การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์การภาครัฐ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาในการสนับสนุนงานวิชาการ และงานประชุม เป็นต้น รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ เช่น การมีระบบการประชุมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ การไลน์สนับสนุนข้อมูลการประชุมและงานวิชาการสนับสนุน

4) วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นการให้คุณค่าของคนดี ท่วมเท ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำนักงานมีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน ส่งเสริมคุณธรรมมีการประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และสร้างความโปร่งใส การดำเนินการช่วงแรก ๆ สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องผลักดันมาก แต่ในปัจจุบันบุคลากรทุกสำนักเห็นความสำคัญ และเห็นว่าเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่ดี จึงพร้อมให้ความร่วมมือ โดยสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่จำเป็นต้องมีงบประมาณ หรือผลักดันให้จัดกิจกรรมดังกล่าว สิ่งนี้ที่แสดงให้เห็นถึงการคำนึงร่วมขององค์กร อาทิ โครงการขับเคลื่อนองค์กร Strong จิตพอเพียงด้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของทุกสำนัก เพื่อให้บุคลากรซึมซับ และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ ท่วมเทกับการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ ทำงานด้วยความเป็นกลาง มีจริยธรรมในการทำงานทางวิชาการและการสนับสนุนการประชุม

อย่างไรก็ดี ในส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก เห็นว่าค่านิยมหลัก หรือวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่

1) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการเป็นสำคัญ 2) วัฒนธรรมนวัตกรรมและการทดลอง 3) วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และ 4) วัฒนธรรมความกล้าเสี่ยงและความรวดเร็ว

ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 คน มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ วัฒนธรรมความร่วมมือทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ พัฒนาการ พัฒนางานสร้างนวัตกรรม โดยมีหลักของธรรมาภิบาลองค์กร และการสร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ

3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ (สมโบ มุจรฉันท, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 21 ธันวาคม 2564)

ปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่ผ่านมา มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ คือ

1. ศักยภาพของบุคลากรมีความแตกต่างกัน คือ บุคลากรสายงานวิชาการปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถแบบเก่งเฉพาะตัว ไม่ใช่เก่งทั้งสำนัก จะทำอย่างไรให้บุคลากรโดยรวมเก่งงาน ซึ่งสำนักงานยังมีความชัดเจนในการสร้างแนวทางปฏิบัติให้เกิดการขยายผลยอมรับเป็นแนวปฏิบัติให้ผู้อื่นได้ยึดถือเป็นแบบอย่างและทำตาม ไม่มีกระบวนการสร้างความรู้และบ่มเพาะให้มีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างคนเก่งที่มีสมรรถนะสูงในภาพรวมทั้งหมดของสำนักงาน

2. ช่วงอายุของคนแต่ละวัยในที่ทำงาน (Generation) มีความแตกต่างกันในบุคลากรสายวิชาการ ทำให้การเรียนรู้ และทักษะต่างๆในการทำงาน แตกต่างกัน แต่สามารถนำหลักของการอบรมพัฒนา Upskill Reskill เพิ่มศักยภาพการเรียนรู้เพื่อทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3. โครงสร้างองค์การขาดความยืดหยุ่นเป็นการทำงานตามรูปแบบของระบบราชการ หากมีการปรับโครงสร้างจะต้องมีกระบวนการพิจารณาและอาจไม่ทันกับการรองรับภารกิจเฉพาะหน้าที่ที่เกิดขึ้นใหม่ของสำนักงาน ที่ยังไม่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกันระหว่างสำนักหรือสายงานต่างๆ และการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

4. การแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นทั้งอุปสรรคและโอกาสกับบุคลากรบางคน คือ โอกาสได้เรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อออนไลน์ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล แต่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผลต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพของและความผูกพันองค์กร

รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) (ต้นพงค์ ตั้งเต็มทอง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 24 ธันวาคม 2564)

ในภาพรวมแล้วการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไรมากนัก แต่อาจมีปัญหาอยู่บ้าง 2 ประการ คือ

1) โครงสร้างสำนักงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบองค์การระบบราชการทั่วไปที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามโครงสร้างของสำนักงาน ไม่เอื้อให้ทำงานเป็นทีมและขาดความยืดหยุ่น

2) มีช่องว่างในการทำงานร่วมกันของคนแต่ละช่วงวัย (Generation) ซึ่งจากการสำรวจดูแล้วข้าราชการจะอยู่ในช่วง Gen X และ Gen Y มีบุคลากรที่เป็น Baby Boom ที่อาจไม่ทันเทคโนโลยีมากนัก ถือว่ามีช่องว่างในการทำงานร่วมกันบ้าง แต่สามารถลดช่องว่างการทำงานของคนแต่ละช่วงวัยได้จากการสื่อสาร มีการอบรม พัฒนา เพื่อสร้างการยอมรับ ปรับตัวกับการเรียนรู้เทคโนโลยี โดยจะต้องมีการอบรมเพิ่มพูนทักษะ สำหรับคนที่ยังใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการต้องทำหน้าที่เตรียมจัดประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ (ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 ธันวาคม 2564)

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดต่อการสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพราะหาก CEO มี Mindset ที่ไม่ให้ความสำคัญ และไม่เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรที่เปรียบเสมือนอาวุธคู่กายของผู้บริหาร โดยผู้บริหารยังแสวงหาอาวุธอื่นคู่กายแทนวัฒนธรรมองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หรือ การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี ซึ่งเป็น Hard sides ในการบริหารก็จะไม่สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรได้สำเร็จ และองค์กรจะไม่สามารถพัฒนาเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเพียงสิ่งที่เขียนไว้เพื่อให้องค์กรภายนอกได้รับรู้ รับทราบว่าองค์กรมีการบริหารองค์กรตามหลักการจัดการที่ดี แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรไม่มีความชัดเจนในแนวปฏิบัติที่จะเป็นบรรทัดฐานการทำงานที่บรรลุผลเป็นไปตามเป้าหมายองค์กรกำหนดได้

สรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักมีดังนี้

ที่ปรึกษาด้านระบบงาน นิติบัญญัติ	รองเลขาธิการวุฒิสภา	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร
บุคลากรบุคลากรสายงานวิชาการมี ศักยภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันมี ความรู้ความสามารถแบบเก่งเฉพาะตัว สำนักงานขาดกระบวนการที่ชัดเจน ถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น	ช่วงอายุของคนแต่ละวัยในที่ ทำงาน (Generation) ใน องค์กรมีความแตกต่างกัน เปิดรับการเรียนรู้ และการ เปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน	ผู้นำ หรือ ผู้บริหารสูงสุดของ องค์กร ที่จะให้ความสำคัญ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือไม่ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนอาวุธคู่กาย ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้อง มีไว้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ เป้าหมาย
ช่วงอายุของคนแต่ละวัยในที่ทำงาน (Generation) มีความแตกต่างกันใน บุคลากรสายวิชาการ ต้องมีรูปแบบการ พัฒนาให้ความรู้ที่แตกต่างกัน	โครงสร้างองค์กรขาดความ ยืดหยุ่น มีการแบ่งงานตาม หน้าที่ของสำนักมากเกินไป	
โครงสร้างองค์กรขาดความยืดหยุ่นไม่เอื้อ ให้เรียนรู้ทำงานร่วมกันของสำนักต่าง ๆ		
การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้การ เรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง ปฏิสัมพันธ์กันขาดความต่อเนื่อง		

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นสอดคล้องกัน 2 ประการ คือ 1) ช่วงอายุของคนแต่ละวัยในที่ทำงาน (Generation) ที่มีความแตกต่างกัน 2) โครงสร้างองค์กรขาดความยืดหยุ่นและมีการแบ่งงานกันทำมากเกินไป นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอุปสรรค คือ 1) ศักยภาพของบุคลากร

สายงานวิชาการมีความแตกต่างกัน และ 2) การแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างปฏิสัมพันธ์กันขาดความต่อเนื่อง 3) การให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ (สมไพบ มูลจันทร์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 21 ธันวาคม 2564)

ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง และองค์กรประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องมีผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีในการประพฤติปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อถือเป็นสำคัญ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ดีในองค์กรยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามที่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือร่วมใจ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเหนียวแน่น ผูกพันกับองค์กร พร้อมทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้สำนักงานจะต้องมีนโยบายสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อเกิดการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และผู้นำเป็นต้นแบบที่ดีลงมือผลักดันกิจกรรมด้วยตนเอง สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาจึงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สำเร็จได้อย่างแท้จริง

รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) (ต้นพงค์ ตั้งเต็มทอง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 24 ธันวาคม 2564)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นต้นแบบที่ต้องลงมือปฏิบัติ ทำเป็นตัวอย่างในการขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Hands - on) อาทิ หากต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ สร้างบรรยากาศ เล่าเรื่อง ประสบการณ์ทำงาน วิธีคิดแก้ไขปัญหาของตนเอง ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวเพื่อเกิดการเปิดใจและพร้อมให้เข้าถึง พร้อมแบ่งปันความรู้ และสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อจุดประกายนี้ ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กร (Involvement) และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม (Empowerment) โดยมีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเป็นปัจจัยในการสร้างทีมงานที่สำคัญให้เกิดขึ้นได้

ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ (ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 ธันวาคม 2564)

องค์กรที่มีความเติบโต มั่งคั่ง ยั่งยืน จะมีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง โดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรให้ความสำคัญอย่างมากกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ผลักดันเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยกายและใจ ซึ่งมาจากจิตวิญญาณของผู้บริหาร และต้องลงมือทำด้วยตนเอง ผู้บริหารสูงสุดจะต้องคุยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรก่อน เรื่องอื่นๆ เมื่อมีการประชุมผู้บริหาร และมีการทบทวนว่าผู้บริหารแต่ละท่านได้ทำอะไรเพื่อผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการนั้นอย่างไร ในรอบหนึ่งเดือนที่ผ่านมาหรือในแต่ละครั้งของการประชุม อีกทั้ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างสมดุลระหว่าง Hard Side ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และ Soft Side ได้แก่ ทักษะการทำงาน การบริหารคน และศิลปะของผู้บริหาร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสร้างความสำเร็จ

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาของ Gartner ที่ได้มีการสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อน หากผู้บริหารมีการพูดสื่อสารถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กร จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1 และเมื่อผู้บริหารทำเป็นตัวอย่างสามารถ สร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เพียงร้อยละ 5 แต่หากผู้บริหารมีความจริงจังที่จะกำหนด นโยบายปรับกระบวนการทำงาน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรได้ถึง ร้อยละ 18 ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพยายามสร้าง ผลกระทบ (Impact) โดยมีการผลักดันให้มีการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่องให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้มากที่สุด

อย่างไรก็ดี ในกรณีที่รัฐสามารถมุ่งเข้าสู่การเป็นรัฐภาคีดิจิทัล การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยเทคโนโลยี เป็นการมุ่งพัฒนาองค์กรที่ Hard Side แต่การพัฒนาองค์กรที่ทำให้เกิดความยั่งยืนที่แท้จริงได้นั้น ผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญกับ Soft Side โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทุกคน ในองค์กรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติ ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว”

ทั้งนี้ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือผู้บริหารสูงสุดของ องค์กรจะต้องผลักดันขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้วยตนเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้นำประพฤติตนอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง รวมทั้งสำนักงานมีโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้คนในองค์กรยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติ ซึ่งมาจากการที่ทุกคนต้องคิดร่วมกัน สร้างร่วมกัน และใช้ร่วมกันจนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติของของคน ในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความยั่งยืนให้กับ องค์กรในระยะยาวต่อไป

5) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงาน วิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ (สมใบ มูลจันท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 21 ธันวาคม 2564)

แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ จะต้อง มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบจากผู้บริหารระดับสูง สำนักที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญ คือความร่วมมือของ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร กำหนดว่าต้องการค่านิยม วัฒนธรรมอะไร เพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ และระดมความคิดเห็นจากบุคลากรสายงานวิชาการ เกี่ยวกับค่านิยมวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรทำอะไรบ้าง เป็นอย่างไร เพื่อทราบถึงวิถีการปฏิบัติ และ สิ่งที่บุคลากรมีความเชื่อ และยอมรับว่าเป็นการปฏิบัติให้งานสำเร็จ

2. ผู้บริหารมีการประชุมการชี้แจง สื่อสาร และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การควรส่งเสริมให้กับบุคลากรทุกสายงาน และผู้บริหารจะต้องเป็นต้นแบบ (Role Model) ลงมือทำอย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรไว้วางใจและยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

3. สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องออกแบบสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยสร้างพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเฉพาะบุคลากรสายงานวิชาการที่เป็นแกนหลักให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานขององค์กร อาทิ นิติกร วิทยากร และนักกฎหมายนิติบัญญัติ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีคิด (Mindset) พัฒนาเพิ่มพูนทักษะ (Skillset) และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

4. ควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรม ควรดำเนินการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยสร้างพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยเฉพาะบุคลากรสายงานวิชาการที่เป็นแกนหลักมาเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานขององค์กร อาทิ นิติกร วิทยากร และนักกฎหมายนิติบัญญัติ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิถีคิด (Mindset) พัฒนา เพิ่มพูนทักษะ (Skillset) เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

5. ควรพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน และควรกำหนดวิธีการทำงานด้วยเป้าหมาย และให้อิสระทีมในการทำงานให้สำเร็จ

6. ควรพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล ควรมีการส่งเสริมให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เน้นย้ำให้เป็นวิถีการปฏิบัติอย่างจริงจัง อาทิ โครงการขับเคลื่อนองค์กร Strong จิตพอเพียงต้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของทุกสำนัก ซึ่งได้ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

7. ควรมีการนำหลักการหมุนเวียนงานมาผลักดันให้เกิดการเรียนรู้การทำงานของบุคลากรสายงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) (ต้นพงศ์ ตั้งเต็มทอง, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 24 ธันวาคม 2564)

สำหรับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ จะสำเร็จได้จากองค์ประกอบสำคัญ คือผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ และมีกระบวนการดำเนินการพัฒนาด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความตั้งใจจริงใจ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเปิดใจรับฟังให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการคิด ทำ เรียนรู้ และมอบอำนาจให้สร้างงานใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่น เกิดขวัญ กำลังใจ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการลงมือทำจริง ขับเคลื่อนและปรับระบบที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ควรส่งเสริมวัฒนธรรมความร่วมมือทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสายงานวิชาการได้ปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ลดพิธีรีตองในการพูดคุย

ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงในการทำงานให้กับทีม พร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสนอความคิดเห็น ทำให้ผู้ปฏิบัติผ่อนคลาย ไม่กดดัน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และควรเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ทุกคนในทีมได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนวิธีคิดความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผลงานมีความสมบูรณ์ เกิดข้อผิดพลาดน้อยและเป็นไปตามเป้าหมายที่ทุกคนภูมิใจ อีกทั้ง ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ไม่ติดกรอบโครงสร้างของระบบราชการที่วางโครงสร้างการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละสำนัก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

3. ควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปรับตัว เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ โดยมีการกำหนดทิศทาง และส่งเสริมให้เรียนรู้เทคโนโลยี นำมาสร้างวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีการจัดพื้นที่และเวลาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสำนัก เพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เปิดใจและพร้อมถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างการเรียนรู้ อีกทั้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรของสำนักเข้าร่วมประชุมกับผู้อำนวยการสำนักและผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน เพื่อรับฟังได้และสามารถเสนอความเห็นในการประชุมได้ ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ประสบการณ์ และมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสำนัก

4. ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล การสร้างคนดีที่มีความรับผิดชอบและมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการให้รางวัล และการลงโทษ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม

5. สำนักงานควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดี ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากร มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไปอบรมพัฒนาต้องโปร่งใส มีหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ มีการนำเกณฑ์การประเมิน 360 องศา เพื่อประเมินการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมการสร้างคนดีและคนเก่งขององค์กร รวมทั้งมีการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่รอบด้านและลึกซึ้ง และมีติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรม โดยมีการจูงใจให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการให้คำชมเชย ประกาศนียบัตร

6. ควรมีการขับเคลื่อนวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเป็นผู้เชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรระดับสำนัก และส่งเสริมการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายงานอื่น ๆ

ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ (ผศ.ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, วันที่ 28 ธันวาคม 2564)

วัฒนธรรมองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารองค์กร เปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหาร เป็นต้น ชุดของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ก็อาจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว แต่โดยรวมชุดของวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ขึ้นมาใหม่ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากชุดวัฒนธรรมที่กำหนดไว้เดิมไม่มากนัก เพราะยึดพันธกิจขององค์กรเป็นหลัก เช่นเดิม วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่า คนในองค์กรมีลักษณะในการทำงานอย่างไร เช่น กระฉับกระเฉง ตื่นตัว ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นต้น ซึ่งเป็นเอกลักษณ์การทำงานของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดให้ทุก

คนปฏิบัติ หากแต่การปฏิบัติงานในแต่ละสายงานอาจมีความแตกต่างกัน ก็จะต้องมีการศึกษาพิจารณาว่า วัฒนธรรมองค์การที่กำหนดขึ้นมา ควรเน้นวัฒนธรรมองค์การตัวที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในสายงานนั้นให้สำเร็จได้ แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานหลักและสายงานสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยจะต้องมีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. Define นิยาม คือ มีการนิยามให้ชัดเจนว่า ต้องการให้คนในองค์การเป็นอย่างไร แบบไหนที่จะทำงานให้สำเร็จ และระบุว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบใด โดยมีการศึกษาทบทวนลักษณะองค์การ เช่น ค่านิยมหลัก (Core value) ภารกิจองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร (corporate core competency)

2. Design ออกแบบ คือ จะต้องมีการออกแบบวัฒนธรรมองค์การ ระบุวัฒนธรรมที่ต้องการให้สอดคล้องกับองค์กรและสภาพแวดล้อม เชื่อมโยงพฤติกรรมที่ต้องการกำหนดเป็นวัฒนธรรม กับ ความต้องการของผู้รับบริการของสำนักงาน เป้าหมายขององค์กร ค่านิยมหลัก สมรรถนะหลักของสำนักงาน เลขาธิการวุฒิสภา (corporate core competency) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงได้ ในบางครั้ง ที่องค์กรมีการใช้วัฒนธรรมชุดเดิมมานาน อาจมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น แผนแม่บทของประเทศ นโยบายของประธานวุฒิสภา และนโยบายผู้บริหาร เป็นต้น

3. Drive ขับเคลื่อน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ คือ

3.1 ผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องมาพูดคุยเรื่องวัฒนธรรมและลงมือทำ เมื่อมีการเปลี่ยนหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีการสอบถามการดำเนินการของผู้บริหารต่างๆ ว่าได้ดำเนินการอะไรบ้าง ในช่วงที่ผ่านมาในการผลักดันวัฒนธรรมองค์การนั้นให้เกิดขึ้น และควรมีการพัฒนาอย่างไรต่อไป (Leadership Practices)

ทั้งนี้ ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อน ซึ่งจากผลการศึกษาของ Gartner ที่ได้มีการสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จะพบว่า ผู้บริหารมีการพูดถึงสารถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1 และเมื่อผู้บริหารทำเป็นตัวอย่างสามารถสร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เพียงร้อยละ 5 แต่หากผู้บริหารมีความจริงจังที่จะกำหนดนโยบายปรับกระบวนการทำงาน และจัดสรรงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรได้ถึง ร้อยละ 18 ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพยายามสร้าง impact โดยมีการผลักดันให้มีการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้มากที่สุด

3.2 มีการสื่อสารในหลายรูปแบบ เน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีการประชุม กำหนดนโยบายและมีประกาศ ชี้แจง ถ่ายทอด เล่าเรื่อง เอกลักษณ์ขององค์กร ให้ทุกคนในองค์การได้ทราบ (Town Hall) ทั้งที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อบุคคล เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การ และปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการวางระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้น มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้การรับรู้วัฒนธรรม และนำวัฒนธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ประเมิน

เลื่อนชั้นเงินเดือนและประเมินเลื่อนตำแหน่ง การประเมินตนเอง 360 องศา การทำ talent ขององค์กร และ มีการฝึกอบรมเพื่อการจัดรูปแบบการเรียนรู้

3.4 การปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนด เช่น การทำงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่เป็นกันเอง ลดความเป็นทางการ ควรจัดโต๊ะทำงานของหัวหน้างานมานั่งอยู่กลางวงล้อมของบุคลากรที่ทำงาน เพื่อให้เข้าถึงได้ง่ายและสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง เป็นต้น

4. Develop พัฒนา คือ มีการประเมินวัฒนธรรมจากพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และ ประเมินวัฒนธรรมจากประสบการณ์ของลูกค้าผู้รับบริการหรือองค์กรภายนอก เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้ดังนี้

### 1. Define นิยามเพื่อสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรร่วมกันพิจารณาพันธกิจขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยมหน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ แล้วมานิยาม กำหนด ลักษณะ ขอบเขตให้ชัดเจนว่าต้องการให้บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร เอกลักษณ์คนทำงานที่องค์กรนี้ควรมีลักษณะอย่างไร และ บ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่น่าพ้ององค์กรประสบความสำเร็จ

2. Design ออกแบบวัฒนธรรม โดยระบุวัฒนธรรมที่ต้องการและเหมาะสมของสำนักงานเพื่อการทำงานสนับสนุนภารกิจของสำนักงานและวุฒิสภา โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานร่วมกันพิจารณาเป้าหมายขององค์กรจากรัฐธรรมนูญ หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน แผนปฏิบัติราชการ นโยบายผู้บริหาร และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติให้บุคลากรในองค์กรทุกคนแสดงออกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

2.2 ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร แล้วนำมาระบุและจัดลำดับความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมให้บุคลากรทุกสายงานทำงานได้ดี เพื่อให้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานสำเร็จ และองค์กรบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน สร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

### 3. Drive ผลักดันขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

3.1 เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นต้นแบบ ลงมือทำ ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Role Model) และให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่าง (Change Agent) ในการสื่อสาร ถ่ายทอด และปฏิบัติ

ตามวัฒนธรรมที่ระบุไว้อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ พร้อมมีส่วนร่วมและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การด้วยความเต็มใจ โดยมีการดำเนินการ คือ

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้นแบบ ลงมือทำ ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Role Model) มีการประชุมกำหนดนโยบายและมีประกาศ ชี้แจง ถ่ายทอด เล่าเรื่อง เอกลักษณะขององค์การ ให้ทุกคนในองค์การได้ทราบ (Town Hall) บทบาทและคุณค่าในการทำงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนงานด้านนิติบัญญัติ ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอด เน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อบุคคล เพื่อปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ผู้บริหารทุกสำนักจะต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ และสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ อาทิ จัดกิจกรรมการสนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่องค์การกำหนดขึ้น มีการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและร่วมฟังปัญหาอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่กำหนด ซึ่งทำให้เกิดการปรับวิถีคิด (Mindset) ปรับกระบวนการทำงาน สร้างการยอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การด้วยความเต็มใจ

3.2 สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสำนักที่เกี่ยวข้องควรกำหนด ออกแบบ และมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการแปลงวัฒนธรรมองค์การ สู่ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบที่จูงใจ ส่งเสริม สร้างการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ เช่น การกำหนดให้วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Progression) มีระบบการประเมิน 360 องศา การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายงานต่าง ๆ และสายงานวิชาการสอดคล้องกับแนวประพฤติปฏิบัติที่องค์การต้องการหรือวัฒนธรรมองค์การที่กำหนด รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่รอบด้านและลึกซึ้ง

3.3 ขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 4 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม 3) วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 4) วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

3.3.1 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ทุกสำนักดำเนินการออกแบบสภาพแวดล้อมที่สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ฝึกอบรมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับวิถีคิด (Mind Set) เพิ่มพูนความรู้ในชุดทักษะการทำงาน (Skillset) โดยนำความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงาน เช่น การจัดทำและเผยแพร่การเขียนเอกสารวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาส่งเสริมให้บุคลากรสายงานวิชาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำความรู้มาพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การได้

3.3.2 ควรพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงาน เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม

โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อลดปัญหาการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่มากเกินไป สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ในการพูดคุย ปรึกษาหารือ เป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ในการทำงาน ให้กับทีม ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน และควรกำหนดวิธีการทำงานด้วย เป้าหมาย และให้อิสระทีมในการทำงานสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับสำนักงาน ซึ่งส่งเสริมการสร้างคุณค่าการทำงาน สร้างความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและสำนักงาน

3.3.3 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยสำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนได้ของวุฒิสภา อาทิ การเป็นรัฐสภาดิจิทัล หน้าทีและอำนาจของวุฒิสภา และสามารถสร้างนวัตกรรม สนับสนุนการทำงานของสำนักงาน และวุฒิสภา รวมทั้งประชาชน ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่าง ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อทำงานตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ควรลดกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัวและสร้างนวัตกรรม

3.3.4 ควรพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสำนักงาน ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องทำเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีกิจกรรมเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ ของการเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต ท่อมเท ค่านึงถึงประโยชน์ต่อส่วนร่วมเป็นสำคัญ มีการจัดระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐานส่งเสริมคุณธรรม เช่น การสรรหา คัดเลือก เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดี มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

3.4 มีระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการ เรียนรู้และการพัฒนาวิธีคิด (Mindset) รวมทั้งชุดทักษะ (Skillset) สำหรับการทำงานยุคดิจิทัลเพื่อสร้าง นวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผน ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีมที่เป็นกันเอง ลดความเป็นทางการ ควรจัดโต๊ะทำงานของหัวหน้างานมานั่งอยู่กลางวงล้อมของ บุคลากรที่ทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง รวมทั้ง มีเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4. Develop พัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลวัฒนธรรมจากพฤติกรรม การปฏิบัติตามวัฒนธรรม และประเมินผลจากประสบการณ์ของสมาชิกวุฒิสภา หรือผู้รับบริการ เพื่อสะท้อน เอกลักษณ์ของบุคลากรและสำนักงาน รวมทั้งมีการรายงานผลต่อผู้บริหารของสำนักงานเพื่อปรับปรุง การสื่อสาร ถ่ายทอด มาตรการ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพดังกล่าว ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์และจัดทำสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้



ภาพที่ 4 -1 ผลการศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
พัฒนาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีวิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 วิธี คือ 1) การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรสายวิชาการและนิติกร จำนวน 192 คน 2) การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 2 คน และปรึกษาและคณะทำงาน

อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 1 คน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ ผลการศึกษารูป ได้ดังนี้

##### 5.1.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ

จากการทอแบบสอบถามข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 192 คน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

##### (ก) ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 มีอายุระหว่าง 40-50 ปี มากที่สุด จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 63.5 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10-20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมา 21-30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 13 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ตามลำดับ ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นนิติกร จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 54.2 และเป็นวิทยากร จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 คน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับชำนาญการ จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมา ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 และระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 คน ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากสังกัดสำนักกรรมการ 3 จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 รองลงมา สำนักกรรมการ 1 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

สำนักกรรมการ 2 จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 สำนักกฎหมายจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ

(ข) ผลศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายงานวิชาการ และระดับความเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

จากผลศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรสายงานวิชาการ พบว่าข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD. = 0.726$ ) แสดงให้เห็นว่าบุคลากรสายงานวิชาการได้แสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่บุคลากรสายงานวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD. = 0.741$ ) รองลงมาวัฒนธรรมความสอดคล้อง ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $SD. = 0.730$ ) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.74$ ,  $SD. = 0.761$ ) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD. = 0.708$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $SD. = 0.690$ ) ตามลำดับ

ส่วนผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ พบว่าข้าราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD. = 0.646$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับผลการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่สูงกว่า ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD. = 0.672$ ) ระดับผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน ( $\bar{X} = 4.0$ ,  $SD. = 0.620$ )

(ค) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.783$ ,  $p < 0.01$ ) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบกับผลการปฏิบัติงาน โดยเรียงตามค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ วัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ( $r = 0.771$ ,  $p < 0.01$ ) รองลงมา วัฒนธรรมความสอดคล้อง ( $r = 0.704$ ,  $p < 0.01$ ) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ( $r = 0.666$ ,  $p < 0.01$ ) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ( $r = 0.643$ ,  $p < 0.01$ ) และวัฒนธรรมองค์การพันธกิจ ( $r = 0.634$ ,  $p < 0.01$ ) ตามลำดับ

อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) แล้วพบว่ามีค่า 0.783 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการระดับสูง นอกจากนี้ ในส่วนของคำถามปลายเปิด พบว่า ข้าราชการสายงานวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไว้หลายประการ โดยพิจารณาจากข้อคิดเห็นที่มีการเสนอแนะมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายองค์การ และร่วมกำหนดวิธีการทำงานในกระบวนการทำงาน จำนวน 4 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 คน และ ควรมีการพิจารณา ทบทวน ลดขั้นตอน พิธีการ กฎ ระเบียบ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควร

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับขององค์กร ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผล ครอบคลุมอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรมากขึ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายงานที่ทำทาส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาตน พัฒนางาน และควรพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายที่ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงการความรับผิดชอบต่อองค์กรของผู้บริหาร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสายงานวิชาการ จำนวน 2 คน เท่ากัน

### 5.1.2 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 2 คน ได้แก่ นายสมเิบ มูลจันทร์ ที่ปรึกษาระบบงานด้านนิติบัญญัติ และนายต้นพงษ์ ตั้งเต็มทอง รองเลขาธิการวุฒิสภา (กรรมการข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ก.ร.)) และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร 1 คน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์ (ที่ปรึกษาและคณะทำงาน อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พ.ศ. 2566 - 2570) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

(ก) ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรยอมรับยึดถือเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการทำงาน และพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลในปฏิบัติงานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องและองค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยวัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกัน ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวอย่างเต็มใจ ยึดเหนี่ยวให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสร้างเอกลักษณ์ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาให้แตกต่างจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ

(ข) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานบุคลากรสายงานวิชาการ 4 ประการ ได้แก่

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ พัฒนาตน พัฒนางาน สร้างนวัตกรรม เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ โดยมีการอบรมพัฒนาให้ความรู้ใหม่ ๆ เช่น ทักษะดิจิทัล เพื่อปรับวิธีคิด (Mindset) และเพิ่มทักษะ (Skillset) การทำงาน บุคลากรสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงวิธีการทำงาน และสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่

2) วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมที่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้บุคลากร ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงานทุกขั้นตอน สร้างความเป็นส่วนหนึ่งของทีมโดยบุคลากรสามารถกำหนดทิศทางการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานลดสายการบังคับบัญชาเพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานและสร้างนวัตกรรม

3) วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นวัฒนธรรมที่มีส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานสามารถ

ปรับตัว ปรับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ เป็นวิธีการทำงานใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น นโยบายผู้บริหาร การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรภาครัฐ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาสู่การเป็นรัฐสภาดิจิทัล ความต้องการของสมาชิกวุฒิสภาในการสนับสนุนงานวิชาการและงานประชุม เป็นต้น รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ เช่น การมีระบบการประชุมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ มีแอปพลิเคชันไลน์สนับสนุนข้อมูลการประชุมและงานวิชาการสนับสนุน

4) วัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล เป็นการให้คุณค่าของคนดี ท่วมเท ทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง สำนักงานมีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน ส่งเสริมคุณธรรมมีการประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณธรรม และสร้างความโปร่งใส อาทิ โครงการขับเคลื่อนองค์กร Strong จัดทอเพียงด้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของทุกสำนัก เพื่อให้บุคลากรซึมซับ และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ ท่วมเทกับการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ ทำงานด้วยความเป็นกลาง มีจริยธรรมในการทำงานทางวิชาการและการสนับสนุนการประชุม

(ค) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่สำคัญผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นสอดคล้องกัน 2 ประการ คือ 1) ช่วงอายุของคนแต่ละวัยในที่ทำงาน (Generation) ที่มีความแตกต่างกัน 2) โครงสร้างองค์การขาดความยืดหยุ่นและมีการแบ่งงานกันทำมากเกินไป นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอุปสรรค คือ 1) ศักยภาพของบุคลากรสายงานวิชาการมีความแตกต่างกัน และ 2) สถานการณ์โควิด-19 ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันในองค์กร

(ง) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้องผลักดันด้วยตนเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการประพฤติตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งสำนักงานมีโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้คนในองค์กรยอมรับและเต็มใจในการปฏิบัติ ซึ่งมาจากการที่ทุกคนต้องคิดร่วมกัน สร้างร่วมกัน และใช้ร่วมกันจนกลายเป็นวิถีการปฏิบัติของคนในองค์กรให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

(จ) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

### 1. Define นิยามเพื่อสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรร่วมกันพิจารณาพันธกิจขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยม หน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ แล้วมานิยาม กำหนด ลักษณะ ขอบเขตให้ชัดว่าต้องการให้บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร เอกลักษณ์คนทำงานที่องค์กรนี้ควรมีลักษณะ อย่างไร และบ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่น่าพ้ององค์กรประสบความสำเร็จ

**2. Design** ออกแบบวัฒนธรรม โดยระบุวัฒนธรรมที่ต้องการและเหมาะสมของสำนักงาน เพื่อการทำงานสนับสนุนภารกิจของสำนักงานและวุฒิสภา โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานร่วมกันพิจารณาเป้าหมายขององค์กรจาก รัฐธรรมนูญ หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน แผนปฏิบัติราชการ นโยบายผู้บริหาร และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติให้บุคลากรในองค์กรทุกคนแสดงออกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

2.2 ระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร แล้วนำมาระบุและจัดลำดับความเหมาะสม ของวัฒนธรรมองค์กรที่จะส่งเสริมให้บุคลากรทุกสายงานทำงานได้ดี เพื่อให้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมการแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานสำเร็จ และองค์กรบรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก สามารถระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการส่งเสริมการ ปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

### 3. Drive ผลักดันขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

3.1 เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นต้นแบบ ลงมือทำ ปฏิบัติเป็น แบบอย่าง (Role Model) และให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่าง (Change Agent) ในการสื่อสาร ถ่ายทอด และปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่ระบุไว้อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กร พร้อมมีส่วนร่วมและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรด้วยความเต็มใจ โดยมีการดำเนินการ คือ

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ ลงมือทำ ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Role Model) มีการประชุมกำหนดนโยบายและมีประกาศ ชี้แจง ถ่ายทอด เล่าเรื่อง เอกลักษณ์ขององค์กร ให้ทุกคน ในองค์กรได้ทราบ (Town Hall) บทบาทและคุณค่าในการทำงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนงาน ด้านนิติบัญญัติ ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอด เน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็น ทางการ ไม่เป็นทางการ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อบุคคล เพื่อปลูกฝังค่านิยมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ผู้บริหารทุกสำนักจะต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอด เน้นย้ำความสำคัญ ของวัฒนธรรมองค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร อาทิ จัดกิจกรรมการสนทนา พูดคุย แลกเปลี่ยนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กร กำหนดขึ้น มีการเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นและร่วมฟังปัญหาอุปสรรค เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมที่กำหนด ซึ่งทำให้เกิดการปรับวิธีคิด (Mindset) ปรับกระบวนการทำงาน สร้างการยอมรับ และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การด้วยความเต็มใจ

3.2 สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสำนักที่เกี่ยวข้องควรกำหนด ออกแบบ และมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบที่จูงใจ ส่งเสริม สร้างการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ เช่น การกำหนดให้วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Progression) มีระบบการประเมิน 360 องศา การกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายงานต่างๆ และสายงานวิชาการสอดคล้องกับแนวประพฤติปฏิบัติที่องค์การต้องการ หรือวัฒนธรรมองค์การที่กำหนด รวมทั้งมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่รอบด้านและลึกซึ้ง

3.3 ขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

3.3.1 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ทุกสำนักดำเนินการออกแบบสภาพแวดล้อมที่สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ฝึกอบรมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับวิธีคิด (Mindset) เพิ่มพูนความรู้ในชุดทักษะการทำงาน (Skillset) โดยนำความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงาน เช่น การจัดทำและเผยแพร่การเขียนเอกสารวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรสายงานวิชาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำความรู้มาพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การได้

3.3.2 ควรพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อลดปัญหาการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่มากเกินไป สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ในการพูดคุย ปรึกษาหารือ เป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ในการทำงาน ให้กับทีม ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน และควรกำหนดวิธีการทำงานด้วยเป้าหมาย และให้อิสระทีมในการทำงานสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับสำนักงาน ซึ่งส่งเสริมการสร้างคุณค่าการทำงาน สร้างความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและสำนักงาน

3.3.3 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยสำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนได้ของวุฒิสภา อาทิ การเป็นรัฐสภาดิจิทัล หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา และสามารถสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการทำงานของสำนักงาน และวุฒิสภา รวมทั้งประชาชน ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อทำงานตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ผู้บริหารสนับสนุนการปรับตัวเพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ควรลดกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัวและสร้างนวัตกรรม

3.3.4 ควรพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสำนักงานควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรมและมีกิจกรรมเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต ทุ่มเท คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ มีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐานส่งเสริมคุณธรรม เช่น การสรรหา คัดเลือก เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

3.4 มีระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและ ระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาวิถีคิด (Mindset) รวมทั้งชุดทักษะ (Skillset) สำหรับการทำงานยุคดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้ง การปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีมที่เป็นกันเอง ลดความเป็นทางการ ควบคุมจัดโต๊ะทำงานของหัวหน้างานมานั่งอยู่กลางวงล้อมของบุคลากรที่ทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง รวมทั้งมีเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4. Develop พัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลวัฒนธรรมจากพฤติกรรมการปฏิบัติตามวัฒนธรรม และประเมินผลจากประสบการณ์ของสมาชิกวุฒิสภา หรือผู้รับบริการ เพื่อสะท้อนเอกลักษณ์ของบุคลากรและสำนักงาน รวมทั้งมีการรายงานผลต่อผู้บริหารของสำนักงานเพื่อปรับปรุงการสื่อสาร ถ่ายทอด มาตรการ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ

## 5.2 อภิปรายผล

จากสรุปผลการศึกษาข้างต้นสามารถอภิปรายผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(ก) จากผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการระดับสูง ( $r=0.783$ ,  $p<0.01$ ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนวลละออง แสงสุข และวไลพรธน อาจารย์วัฒนา (2561) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากร สายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหงทุกด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมเครือข่าย วัฒนธรรมระบบราชการ และค่านิยมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede, et. al, (1990) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลและส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ อีกทั้ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Xenikou and Simosi (2006) พบว่า Xenikou and Simosi (2006) พบว่า วัฒนธรรมองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

และผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่วไป และสอดคล้องกับ Ojo (2012) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสาเหตุให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูงมาก โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ( $r = 0.89, p < 0.01$ ) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ และศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจในการทำนายประสิทธิผลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผ่านทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1995) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีสหสัมพันธ์ระดับสูงมากกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.87, p<0.01$ ) ดังนั้นโดยภาพรวมของการศึกษาจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและประสิทธิผลขององค์การ

(ข) จากการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในแต่ละรูปแบบพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นวลละออ แสงสุข และวไลพรธนา อาจารย์วัฒนา (2561) พบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันขององค์กรที่ต่างกัน ซึ่งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการคงอยู่ของการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของเทศบาลและ อบต. มีความแตกต่างกันในแต่ละรูปแบบ โดยวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของเทศบาลมากที่สุด คือ วัฒนธรรมพันธกิจ ( $r = 0.96, p \leq 0.01$ ) แสดงให้เห็นว่าเทศบาลและอบต. ใช้วัฒนธรรมพันธกิจเพื่อสร้างการรับรู้และสำนึกของบุคลากรที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร วิธีการบรรลุถึงเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริม หรือสนับสนุนบุคลากร แต่ละคนบรรลุผลสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแตกต่าง โดยเรียงลำดับของวัฒนธรรมจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมส่วนร่วม และวัฒนธรรมเอกภาพ ตามลำดับ ( $r = 0.79, p \leq 0.01; r = 0.77, p \leq 0.01; r = 0.75, p \leq 0.01; r = 0.73, p \leq 0.01$ )

อย่างไรก็ดี อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมในแต่ละรูปแบบแตกต่างกัน จากการการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้บุคลากรทราบ เข้าใจความเป็นมาและสภาพการณ์ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ค่านิยมหลัก ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและรู้อำนาจการต้องการให้ปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้งานสำเร็จ

(ค) จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พบว่า วัฒนธรรมองค์การในแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานมาก

ที่สุด ( $r=0.771$ ,  $p<0.01$ ) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร:กรณีศึกษาวิจัยวิสาหกิจในประเทศไทย ที่พบว่า องค์การวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงจะต้องให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อีรพร สุทธิโส (2550) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 22.3 อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังขององค์กร คือความสำเร็จในงานขายของพนักงานขายซึ่งจะวัดจากประสิทธิภาพในการทำงาน โดยจะสามารถแบ่งได้เป็นสองชนิดคือ ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) กับผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ (Contextual Performance) ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นประสิทธิภาพในเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ ส่วนผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากการทำงานเป็นลักษณะพฤติกรรมในด้านการช่วยเหลือสังคม และทางจิตวิทยาวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนการปรับตัวและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการจูงใจให้มีการแบ่งปันเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และสุดท้ายพฤติกรรมของพนักงานก็จะไปไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์สูงสุดของระดับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับการศึกษาของอูษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของเทศบาลมากที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของศรีสกุล เจริญศรี (2562) ที่พบว่า วัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ เช่นกัน แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐแต่ละภาคส่วนมีการขับเคลื่อนเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและมีการทิศทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน สำหรับสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศที่จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสนับสนุนวุฒิสภาทำหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงของกฎหมาย ควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยความสุจริต โปร่งใส พร้อมรับผิดชอบต่อประชาชน มีความเป็นกลางทางการเมือง ดังนั้นสำนักงานจึงมุ่งเน้นใช้วัฒนธรรมองค์การด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสนับสนุนภารกิจให้กับวุฒิสภา ซึ่งมีความแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐอื่น โดยขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการอบรมบ่มเพาะบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใส และการรับผิดชอบต่อสังคม และประชาชน สอดคล้องกับ ค่านิยมหลักของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2 ประการ คือ สุจริตโปร่งใส และมีจิตอาสา และสอดคล้องกับแนวคิด Ivancevich และคณะ (2011) ระบุว่า องค์การที่ยั่งยืนจะต้องมีวัฒนธรรมที่กำหนดแนวทางความประพฤติให้มีความสำคัญรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความชอบธรรมทางสังคม (Social legitimacy) และสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวัฒนธรรมองค์การ ที่กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมให้ยั่งยืนจะต้องยึดหลักบริษัทภิบาล (Corporate Governance) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรได้ตระหนัก รับรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรด้านนี้ จึงให้ทำงานให้มีความสุจริต โปร่งใส ใช้คุณธรรม และจริยธรรมเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีทำงานด้วยความทุ่มเทเต็มความสามารถ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีเมตตาริฉัตร มีมนุษยสัมพันธ์ อันดี อุทิศตนในการมีจิตอาสา รับผิดชอบต่อองค์กร สังคมและประชาชน (Katz and Kahnn, 1966;

Motowidlo, Borman and Schmit ,1997) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Bovee (1993) ที่ระบุว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

จากกล่าวได้ว่า บุคลากรสายงานวิชาการมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมในแต่ละรูปแบบแตกต่างกัน จากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้บุคลากรทราบ เข้าใจความเป็นมาและสภาพการณ์ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ค่านิยมหลัก ภารหน้าที่ที่รับผิดชอบและรู้ว่าองค์การต้องการให้ปฏิบัติตนอย่างไร เพื่อให้งานสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์การด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นวัฒนธรรมเด่น สะท้อนความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่ทำงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) ระบุว่า วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

ส่วนผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในระดับปานกลาง แต่สำนักงานจะต้องส่งเสริมให้เกิดการมีวัฒนธรรมเหล่านี้มากขึ้นเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และสร้างความยั่งยืนขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon and DiTomaso (1992 : 783-798) พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีความยั่งยืนในปีต่อ ๆ ไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม (Innovation Culture) ของ Hurley and Hult (1998) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ (Support and Collaboration) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ยังพบอีกว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การพันธกิจ ( $r=0.634, p<0.01$ ) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) และศรีสกุล เจริญศรี (2562) พบว่า เทศบาลและสำนักงานตำรวจแห่งชาติใช้วัฒนธรรมพันธกิจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงาน แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ปฏิบัติงานมีการยึดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเป็นสำคัญ แต่บุคคลอาจไม่สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองได้ชัดเจนเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากบุคลากรปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น ทิศทางการรายงานสรุปผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ของสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการปฏิรูปประเทศ บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง ในการติดตาม วิเคราะห์ ประเมินผลโครงการของภาครัฐ เพื่อสนับสนุนภารกิจของวุฒิสภาในการทำหน้าที่ติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการทำจัดยุทธศาสตร์ชาติและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้ง บุคลากรสายงานวิชาการจะต้องทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ และคณะกรรมการ ที่จะต้องปรับวิธีและกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องนโยบายของฝ่ายการเมืองด้วย

### 5.2.2 การอภิปรายผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(ก) อภิปรายผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ในส่วนข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากคำถามปลายเปิด ผลการศึกษาเชิงปริมาณ

บุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานไว้หลายประการ โดยประเด็นที่มีกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะไว้มากที่สุด คือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายองค์การ และร่วมกำหนดวิธีการทำงานในกระบวนการทำงาน จำนวน 4 คน รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 คน และ ควรมีการพิจารณา ทบทวน ลดขั้นตอน พิธีการ กฎระเบียบ หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในทุกระดับขององค์การ ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิผล ควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรมากขึ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อสร้างการเรียนรู้พัฒนาตนเอง พัฒนางาน จำนวน 2 คน สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์รองเลขาธิการวุฒิสภา ที่ระบุว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเป็นต้นแบบที่ต้องลงมือปฏิบัติทำเป็นตัวอย่างในการขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Hands-on) อาทิ หากต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ สร้างบรรยากาศเล่าเรื่อง ประสบการณ์ทำงาน วิธีคิดแก้ไขปัญหาของตนเอง ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวเพื่อเกิดการเปิดใจและพร้อมให้เข้าถึง พร้อมแบ่งปันความรู้ และสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อจุดประกายนี้ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์การ (Involvement) และมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม (Empowerment) โดยมีผู้บังคับบัญชากลุ่มงานเป็นปัจจัยในการสร้างทีมงานที่สำคัญให้เกิดขึ้นได้ และสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) ของ Denison (1995) ที่สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมมอบอำนาจการตัดสินใจ และร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Hurley and Hult (1998) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมด้านการสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ (Support and Collaboration) เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างการรับรู้ของบุคลากรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างรับความคิดเห็นคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง (Adaptability Culture) ของ Denison (1995) ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวกับงานที่ท้าทาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter และ Heskett (1992) กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวได้ดำเนินการได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ปรับตัว วัฒนธรรมการปรับตัวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับวิจัยของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครอง โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยว่า ค่าความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับสูงมาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรเพิ่มระดับการใช้วัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างประสิทธิผล

องค์การตามภารกิจบริการสาธารณะ คือ 1) สร้างการทำงานเป็นทีม 2) การสร้างข้อตกลงร่วมและการประสานการทำงานแบบบูรณาการเพื่อสร้างสอดคล้องของทิศทางการทำงาน

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในการให้ค่าตอบแทนและดูแลบุคลากรของสำนักงานงาน จำนวน 2 คน คือ ควรพิจารณาวิเคราะห์ ประเมิน ปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายที่ส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงการความรับผิดชอบต่อองค์กรของผู้บริหาร อันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรสายงานวิชาการ สอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การจริยธรรม (Ethical Culture) จากการศึกษาของ Ivancevich และคณะ (2011: 44 - 46) ได้ระบุว่า สร้างความรับผิดชอบต่อบุคคลภายในองค์การ ด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร เช่น มีการตรวจสุขภาพประจำปี ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น และสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์รองเลขาธิการวุฒิสภาที่กล่าวว่า ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างธรรมาภิบาลในองค์การ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 - 2565) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติลดการใช้ดุลพินิจ

(ข) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ นิยาม (Define) ออกแบบ (Design) ขับเคลื่อน (Drive) และพัฒนา (Develop) :4Ds ดังนี้

### 1. Define นิยามเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรร่วมกันพิจารณาพันธกิจขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ค่านิยม หน้าที่และอำนาจของสมาชิกวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ แล้วมานิยาม กำหนด ลักษณะขอบเขตให้ชัดว่าต้องการให้บุคลากรในองค์การเป็นอย่างไร เอกลักษณ์คนทำงานที่องค์กรนี้ควรมีลักษณะอย่างไร และบ่งชี้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่น่าพ้ององค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การกล่าวคือ มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์การ จากวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง สสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ กำหนดสมรรถนะเปรียบเทียบองค์กรกับองค์กรชั้นนำในธุรกิจเดียวกัน และพิจารณาคุณสมบัติตราสินค้า ตลอดจนผลการสำรวจขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของเพ็ชรี ระบุวิเชตร์ (2554) ที่เสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า องค์กรจะต้องกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการขึ้นมาโดยให้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2. Design ออกแบบวัฒนธรรม โดยระบุวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานร่วมกันพิจารณาเป้าหมายขององค์กรจากรัฐธรรมนูญ หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา ความคาดหวังจากผู้รับบริการ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงาน แผนปฏิบัติราชการการ นโยบายผู้บริหาร และค่านิยมหลัก เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติให้บุคลากรในองค์กรทุกคนแสดงออกร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับค่านิยม

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ควรมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร แล้วนำมาระบุและจัดลำดับความเหมาะสมที่จะนำมากำหนดเป็นพฤติกรรมและแนวปฏิบัติของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ องค์กรต้องมีการระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ (Culture Identification) เมื่อรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ปตท. เคมีคอล นำข้อมูลมาประมวลและกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การของตน เรียกว่า PTT Chemical Citizenship แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ในรูปความคิด การรับรู้ และการกระทำ โดยกำหนดเป็นคำขวัญ และสอดคล้องกับแนวคิดของพีซีซี ระบุวิเซตร์ (2554) ที่เสนอแนะแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การในขั้นตอนนี้ว่า สำนักงานจะต้องมีการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการนั้น มีอยู่ในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่ วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานให้รับแก้ไขและทำการประเมินภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถระบุวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน สร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560:1) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ เพื่อให้องค์การภาครัฐก้าวไปสู่ระบบราชการที่ทันสมัยมีการทำงานสู่ระบบดิจิทัล (Digitization) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และอยู่บนพื้นฐานการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ

### 3. Drive ผลักดันขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ

3.1 เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นต้นแบบ ลงมือทำ ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง (Role Model) และให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่าง (Change Agent) ในการสื่อสาร ถ่ายทอด และปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่ระบุไว้อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ พร้อมมีส่วนร่วมและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ (Role Model) สร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสารเน้นย้ำ ทุกครั้งที่มีโอกาสให้พนักงานในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นกับทีมงานที่รับผิดชอบเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานที่ปฏิบัติและไม่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ และผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Line Managers) เป็นบุคคลต้นแบบหรือตัวอย่าง (Role Model) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้พนักงานในหน่วยงานปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแก่พนักงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Sathe, V.(1985) วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยจะมีอิทธิพลในการหล่อหลอมทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิก ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันพร้อมการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Xenikou and Simosi (2006) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการทำนายผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ พบว่า วัฒนธรรมองค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทั่วไป นฤมล โพชะเรือง และ อนิวัช แก้วจำนงค์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน พบว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแม้จะทำได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์การตระหนักเห็นความจำเป็นและความร่วมมือกันจึงจะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ อีกทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานบุคลากรสายงานวิชาการในคำถามปลายเปิดที่ระบุว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

3.2 สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสำนักที่เกี่ยวข้องควรกำหนด ออกแบบ และมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบที่จูงใจ ส่งเสริม สร้างการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของบริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ และผลักดันให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

3.3 ขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ดังนี้

3.3.1 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตน พัฒนางาน เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยส่งเสริมให้ทุกสำนักดำเนินการออกแบบสภาพแวดล้อมที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ฝึกอบรมพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับวิธีคิด (Mindset) เพิ่มพูนความรู้ในชุดทักษะการทำงาน (Skillset) โดยความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงาน เช่น จัดทำและเผยแพร่การเขียนเอกสารวิชาการ การจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถนำความรู้มาประยุกต์แก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรสายงานวิชาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำความรู้มาพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิด ของ Hurley and Hult (1998) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม (Innovation Culture) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้รายบุคคลและการพัฒนานำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าใจความคิดใหม่ ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ รวมทั้ง ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการทำงานในโอกาสใหม่ ๆ เกื้อหนุนการดำเนินงานโดยการปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาให้ดีขึ้น นอกจากนี้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูงและนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

3.3.2 ควรพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการทำงาน เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม

โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อลดปัญหาการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่มากเกินไป สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ในการพูดคุยปรึกษาหารือ เป็นพี่เลี้ยง (Coaching) ในการทำงานให้กับทีม ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน และควรกำหนดวิธีการทำงานด้วยเป้าหมาย และให้อิสระทีมในการทำงานสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับสำนักงาน ซึ่งส่งเสริมการสร้างคุณค่าการทำงาน สร้างความผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและสำนักงาน และสอดคล้องกับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) ของ Denison and Mishra (1995) ที่ระบุว่า เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของหน่วยงานประกอบด้วย 1) การมอบอำนาจ คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการตัดสินใจและการทำงานด้วยตนเองของบุคลากร การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่ทั่วถึงและกว้างขวาง 2) มุ่งทีมงาน คือ การที่องค์กรสนับสนุนการทำงานร่วมกันของบุคลากร บุคลากรจะควบคุมตนเองโดยไม่พึ่งพาสายการบังคับบัญชา แนวคิดวัฒนธรรมด้านการสนับสนุน และการให้ความร่วมมือของ Hurley and Hult (1998) ที่ระบุว่า การรับรู้ของบุคลากรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความความร่วมมือ มีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างรับความคิดเห็น บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน หรือสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และองค์กรมีความเอาใจใส่และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมทั้ง เพิ่มการปฏิสัมพันธ์และการสนับสนุนการให้ความคิดเห็นระหว่างแผนก องค์กรแสดงความรู้สึกไปยังบุคลากรว่าพวกเขามีค่า ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคลากรดูแลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่ดีขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (2560) ที่ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อให้องค์กรภาครัฐก้าวไปสู่ระบบราชการที่ทันสมัยมีการทำงานสู่ระบบดิจิทัล (Digitization) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และอยู่บนพื้นฐานการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล โพชะเรือง (2554) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ได้แก่ บริษัท ควรจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาพนักงาน นำระบบตรวจสอบมาตรฐาน สสำรวจความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ลดสายการบังคับบัญชาลง ให้อำนาจตามส่วนงานการตัดสินใจเบ็ดเสร็จในส่วนงานตัวเองมากขึ้น และให้พนักงานพัฒนากระบวนการทำงานในทุกขั้นตอนของการทำงานโดยทำเป็นประจำและแทรกอยู่ในงานทุกกระบวนการ มุมมองความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน

3.3.3 ควรพัฒนาวัฒนธรรมการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยสำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของวุฒิสภา อาทิ การเป็นรัฐสภาดิจิทัล หน้าที่และอำนาจของวุฒิสภา และสามารถสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการทำงานของสำนักงาน และวุฒิสภา รวมทั้งประชาชน ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อทำงานตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกวุฒิสภา ควรลดกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการทำงานที่คล่องตัวและสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon and DiTomaso (1992) พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้นและมีความยั่งยืนในปีต่อ ๆ ไป สอดคล้องกับ Kotter และ Heskett (1992) กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัวได้ดำเนินการได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ปรับตัว วัฒนธรรมการปรับตัว

เปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลงของ Denison (1995) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่แปลความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกไปสู่การกระทำขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีระบบบรรทัดฐานและความเชื่อที่สนับสนุนความสามารถในการรับรู้การทำความเข้าใจ และแปลสัญลักษณ์จากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม และโครงสร้างภายในที่เพิ่มโอกาสในการอยู่รอด การเติบโต และการพัฒนา สร้างการเปลี่ยนแปลงการปรับปรุง การนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เน้นการดำเนินการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ มีการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม

3.3.4 ควรพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสำนักงานควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องทำเป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีที่มีคุณธรรม จริยธรรมและมีกิจกรรมเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นคนดี ซื่อสัตย์ สุจริต ท่อมเท คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนร่วม เป็นสำคัญ อาทิ โครงการขับเคลื่อนองค์กร Strong จัดพอเพียงด้านการทุจริตส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใสของทุกสำนัก มีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐานส่งเสริมคุณธรรม เช่น การสรรหา คัดเลือก เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีมีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich และคณะ (2011: 44 - 46) ได้ระบุว่า สร้างความรับผิดชอบต่อบุคคลภายในองค์กร ด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากร เช่น มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร:กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า องค์กรวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงจะต้องให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และการจัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

3.4 มีระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและ ระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Mindset) รวมทั้งชุดทักษะ (Skillset) สำหรับการทำงานยุคดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงาน เช่น การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมที่เป็นกันเอง ลดความเป็นทางการ ควรจัดโต๊ะทำงานของหัวหน้างานมานั่งอยู่กลางวงล้อมของบุคลากรที่ทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง รวมทั้งมีเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ที่ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ในประเด็นการพัฒนาที่ ๑ ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นวลละออง แสงสุข และวไลพรธน์ อาจารย์วัฒนา (2561) วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความสะอาดของอาคาร สถานที่ วัสดุในการทำงานมีให้พอเพียง

แสงสว่าง อุณหภูมิในการทำงานให้เหมาะสม ตลอดจนร้านอาหารของบุคลากรควรตั้งอยู่ในที่สะดวก สะอาด และปลอดภัย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า องค์กร รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงจะต้องให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ มีมาตรฐานจริยธรรมและ รับผิดชอบต่อสังคม และการจัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการปฏิบัติ ราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา(พ.ศ. 2563 - 2565) แนวทางที่ 3.3 สร้างเสริมและพัฒนาคุณภาพ ชีวิตการทำงานของบุคลากรทั้งสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

**4. Develop** พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินผลวัฒนธรรมจากพฤติกรรม การปฏิบัติตาม วัฒนธรรม และประเมินผลจากประสบการณ์ของสมาชิกวุฒิสภา หรือผู้รับบริการเพื่อสะท้อนเอกลักษณ์ ของบุคลากรและสำนักงาน รวมทั้งมีการรายงานผลต่อผู้บริหารของสำนักงานเพื่อปรับปรุงการสื่อสาร ถ่ายทอด มาตรการ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ และ ผลักดันให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งติดตามความคืบหน้าของการทำงาน ตามแผนงานที่จัดวางไว้และรายงานต่อผู้บริหาร ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อสนับสนุน กิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้นแบบ (Role Model) ของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการ

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายงานวิชาการ 4 ขั้นตอน ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะว่า ในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากร ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้น การทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครอง โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยว่าค่าความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับสูงมาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรเพิ่มระดับการใช้วัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างประสิทธิผลองค์การตามภารกิจบริการสาธารณะ คือ 1) สร้างการทำงานเป็นทีม 2) การสร้าง ข้อตกลงร่วมและการประสานการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความสอดคล้องของทิศทางการทำงาน 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 4) ใช้กฎระเบียบ เท่าที่จำเป็น

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

(ก) จากค่าความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมธรรมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา โดยรวมมีระดับสูง ( $r=0.783$ ) หากวัฒนธรรมองค์การที่สำนักงานเลขาธิการ

วุฒิสภากำหนดไว้ดีจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน โดยมีวัฒนธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการระดับสูงที่สุด ( $r=0.771$ ) ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะของภารกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการทำหน้าที่สนับสนุนงานของฝ่ายนิติบัญญัติ และบุคลากรสายงานวิชาการจะต้องยึดหลักจริยธรรม และควมมีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และสุจริต คำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนและส่วนรวมเพื่อการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ รวมทั้ง สำนักงานได้ให้ความใส่ใจดูแลสภาพแวดล้อมการดูแลสุขภาพของบุคลากรของสำนักงาน ทำให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงความรู้สึกรับผิดชอบต่อบุคลากรในองค์การ

ดังนั้น สำนักงานควรส่งเสริมให้เป็นจุดแข็งขององค์กรและบุคลากรสายงานวิชาการ ในการทำหน้าที่รองรับการปฏิบัติงานของฝ่ายนิติบัญญัติที่ต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์ด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างธรรมาภิบาล รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน

(ข) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ( $r=0.643$ ) รองอันดับสุดท้าย แสดงว่าสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภายังมีรูปแบบการบริหารงานที่เป็นทางการสูง มีกฎระเบียบ คำสั่งเป็นสิ่งที่กำหนดให้ปฏิบัติตามอยู่มาก และมีการมอบอำนาจส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในระดับหนึ่งเท่านั้น ส่งผลให้บุคลากรสายงานวิชาการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับองค์กร หรือมีอำนาจตัดสินใจที่เป็นอิสระเพื่อทำงานได้ดีระดับหนึ่ง ซึ่งสำนักงานสามารถลดกฎระเบียบ ส่งเสริมการมอบอำนาจการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีมจะเป็นการพัฒนาวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์การได้ ดังนั้น ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม และมีการให้อิสระด้วยการมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(ค) วัฒนธรรมพันธกิจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ระดับปานกลาง ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด ( $r=0.634$ ) แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเป็นสำคัญ แต่บุคคลสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองได้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควรและอาจเป็นเพราะการทำงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และภารกิจของวุฒิสภาในการทำหน้าที่ติดตามเสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับคณะกรรมการ คณะกรรมการ รวมทั้งปัจจัยทางการเมืองที่จะต้องพิจารณาประกอบการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สำนักงานควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมพันธกิจ ด้วยการสื่อสาร อบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจถึงยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ ทิศทางการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในการสนับสนุนภารกิจ การติดตาม เสนอแนะ และเร่งรัดการปฏิรูปประเทศ และการจัดทำและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รวมทั้ง ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางในแผนปฏิรูปราชการของสำนักงานให้มากขึ้น ซึ่งให้บุคลากรสายงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและวุฒิสภาได้ดียิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(ก) สำนักงานควรสร้างผู้นำด้านวัฒนธรรมองค์การในแต่ละสำนัก โดยให้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเล่าเรื่อง ถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์การทำงานที่ดีมีประสิทธิผลของบุคลากร เพื่อปลูกฝังบ่มเพาะพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร พร้อมยอมรับเป็นบรรทัดฐานการทำงานที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

(ข) ผู้บริหารของสำนักงานควรเป็นต้นแบบของการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์การ และเป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง โดยเน้นย้ำการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การใช้ประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างสภากาแฟ การทำสื่อออนไลน์ การเล่าเรื่ององค์กรเปิดเวทีพูดคุยกับผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ และหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในทุกส่วนอย่างต่อเนื่อง

(ค) สำนักควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารของสำนักมอบอำนาจตัดสินใจในการทำงานให้ทีมได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหา สามารถทำงานแทนกันได้เพื่อให้เกิดการทำงานที่คล่องตัวและส่งเสริมความร่วมมือทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน สร้างนวัตกรรมในการทำงานสนองตอบกับภารกิจของสมาชิกวุฒิสภา และคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ง) ผู้บริหารควรใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยนำมาประกอบการตัดสินใจ เริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาให้เข้ากันกับองค์กร หรือใช้เป็นแนวทางในการรักษาทรัพยากรบุคคล และพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร

(จ) สำนักงานควรสร้างระบบนิเวศและบรรยากาศในการทำงานให้สอดคล้องให้เอื้อต่อการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปฏิบัติงานสร้างนวัตกรรม

(ฉ) ผู้บริหารควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ และมีการรายงานผลเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(ก) ควรนำแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ไปให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญดำเนินการให้ความเห็นด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

(ข) ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายงานวิชาการและสายงานสนับสนุนของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

(ค) ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

(ง) ควรศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา เพื่อกำหนดทิศทางองค์กรและลงมือปฏิบัติเชิงบูรณาการที่ดี

## บรรณานุกรม

เอกสารภาษาไทย

หนังสือ

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2542). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน(Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2558). ทฤษฎีองค์การ : มุมมองต่างกระบวนทัศน์. ครั้งที่พิมพ์ 2, พิมพ์ลักษณ์: กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง.

ธีรพร สุทธิโส .(2550). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์ วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นวลละออง แสงสุข และ วไลพรรณ อาจารย์วัฒนา. (2561). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง รายงานการวิจัย กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นฤมล โพชะเรือง .(2554). แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด มหาชน วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. บริษัท วิชั่น พรินท์แอนด์ มีเดีย จำกัด. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ .(2554). การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิง

ประกาศรัฐสภา เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายใน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของส่วนราชการในสังกัดสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๗ ตอนพิเศษ 296 ง 18 ธันวาคม 2563 หน้า 136

ปริญ บุญฉวย .(2556). วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร

ไพโรจน์ วิไลนุช. (2557). การบริหารการสื่อสารขององค์การ : การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิเชียร เกตุสิงห์. (2544).การวิจัยเชิงปฏิบัติ .(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช

วิทยา วิเชียรอุดม .(2554). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

วัลนิกา ฉลากบาง. (2560). การวิจัยแบบผสมผสาน วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม ; ปีที่ 7 ฉบับที่ 2  
พฤษภาคม - สิงหาคม 2560 หน้า 124-132

ศรีสกุล เจริญศรี. (2558). ธรรมนูญบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัด  
สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ปรัชญาดุษฐ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัย  
บัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษา  
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฐ์บัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อความพอเพียง.กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2562). แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2563-2565,  
กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

\_\_\_\_\_ . (2554). สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์.สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. .(2560). รายงานการศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์.

สาธิต วงศ์อนันนทร์ และคณะ .(2562). แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ.เอกสารวิชาการกลุ่ม หลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูง สำหรับข้าราชการรัฐสภา รุ่นที่ 11 สถาบันพระปกเกล้า

สุขสรรงค์ กันตะบุตร และคณะ. (2553). การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ .(2540). วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดการวิจัย และประสบการณ์.กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.

อภิวัฒน์ สุตสาว. (2560). “วุฒิสภา” ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2561”  
วารสารจลนิตี 14(4), 115-128.

อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2560). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น .รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก

## เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี , สืบค้นเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2564 จาก [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1\\_hlakthrrmaaphibaalkhngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/7.1_hlakthrrmaaphibaalkhngkaarbrihaarkicchkaarbaanemuengthiidii.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2560). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เข้าถึงได้จาก สอบค้นเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2564 จาก <https://www2.opdc.go.th/uploads/files/2561/PMQA4.0Mannual.pdf>

สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2564 จาก [http://www.nesdb.go.th/download/plan12/\(วันที่\)](http://www.nesdb.go.th/download/plan12/(วันที่))

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.(2563).แผนพัฒนา Digital Parliament ของรัฐสภา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) (ฉบับปรับปรุง), สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2564 จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=70040filename=plan/](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=70040filename=plan/)

## เอกสารภาษาต่างประเทศ

### หนังสือ

Barney, J. (1991).“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.

Best, John W. (1977).Research in education. (ed 8<sup>th</sup>). Englewood Cliffs ,New Jersey: : Prentice-Hall.

Barney, J. (1991).“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.

Bovee .C.L. (1993) .Management. McGraw Hill.Inc.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., and Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Daft, R.L. (2007). *Organization theory and design*. Australia : Thomson South-Western
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). OH: South-Western Cengage Learning
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : John Wiley & Sons
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Denison, D. R., Cho, H. J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational culture: A model and method* (Working paper). Switzerland: International for Management development
- De Waal, A. A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage that Apply Worldwide*. London: Global Professional Publishing.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (1995). *Organizational: behaviour, structure, process* (8th ed.). Jakarta, Indonesia: Binarupa Aksara.
- Gordon, G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 29(6), pages 783-798.
- Gordon, J. R., (1999). *Organizational Behavior : A Diagnostic Approach*. (6th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, Rolph E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hinkle, D.E. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences*. 4<sup>th</sup> ed. New York : Houghton Mifflin.
- Hofstede, G., et al. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and Quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316

- Hofstede, G. (1994). *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies, and Field Observations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hurley, R. and Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley and Sons, New York.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Kotter & Heskett (1992). *Organization Culture and Job performance*. New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, M. J.; Konopaske, R. and Matteson, M. T. (2011). *Organizational Behavior and Management*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Millet, John D. (1954). *Management in the public service*. New York: McGraw-Hill.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual difference in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Ojo, Olu. (2012). Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*. 3 (11): 46-57
- Peters, T.; Waterman, R. (1982): "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, Nueva York.
- Peteraf, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", **Strategic Management Journal**, vol.14, pp. 179-191.
- Plowman and Peterson. (1989). *Business Organization and Management*. Illinois: Irwin
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). *Management*. (7th ed). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, 9 ed. (Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall International)

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). England: Pearson.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Essentials of organizational behavior* (13th ed.). England: Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons
- Schein E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (p. 26), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, NJ John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. California: Jossey-Bass.
- Sathe, V. (1985), *Culture and Related Organizational Realities*, Irwin, Homewood, IL.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Xenikou, A. and Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6):566-5791.
- Yamane, T. (1967). **Statistics, An Introductory Analysis**, 2nd Ed., New York: Harper and Row.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง **แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ**  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงและความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลต่อหน้าที่การงานของท่าน และตัวท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและนำผลออกมาใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้นี้เท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน รวม 44 ข้อ ด้วยกัน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (จำนวน 5 ข้อ)  
ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นกับการวัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 25 ข้อ)  
ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (จำนวน 13 ข้อ)  
ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในหน้าหัวข้อซึ่งเป็นความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุของท่านในปัจจุบัน

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. การศึกษา

อนุปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. อายุการทำงาน  ไม่เกิน 10 ปี  11-20 ปี  21-30 ปี  มากกว่า 30 ปี

5. ตำแหน่งงาน.....ระดับ.....

6. สำนักที่สังกัด.....

**คำชี้แจง** การตอบแบบสอบถามส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4

กรุณาอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ**

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้บรรยายเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการทำงานในองค์การปัจจุบันของท่าน ในการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวตรงกับความเป็นจริงในระดับมากน้อยแค่ไหน และทำเครื่องหมายให้ตรงตามความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย  ในแต่ละข้อเพียง 1 ช่องเท่านั้น และกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อความ	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม</b>					
1. ท่านได้รับความใส่ใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสำนักงาน					
2. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล					
3. ท่านสามารถวางแผน ปรับปรุง พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน					
4. ท่านมีโอกาสร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานของสำนักอย่างเต็มที่					
5. ท่านมักทำงานในรูปแบบที่มงานมากกว่าทำงานตามสายการบังคับบัญชา					
<b>วัฒนธรรมความสอดคล้อง</b>					
6. ท่านสามารถนำค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 5 ประการมาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน					
7. ท่านมีผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์การ					
8. ท่านปฏิบัติตามหลักมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการรัฐสภาอย่างเคร่งครัด และสม่ำเสมอ					
9. ท่านมีการประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันภายในสำนัก					
10. ท่านประสานร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคีกันเพื่อให้งานบรรลุผล					
<b>วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนแปลง</b>					
11. ท่านสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติหรือกฎระเบียบแบบเดิม ๆ					
12. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและแผนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ					
13. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจทำงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์การ					
14. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน					
15. ท่านได้รับการสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ					



กรุณาพลิกหน้าถัดไป

ข้อความ	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด(5)	มาก (4)	ปานกลาง(3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>วัฒนธรรมพันธกิจ</b>					
16. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนขององค์กร					
17. ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จที่วัดผลได้มากกว่าวิธีการ					
18. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานและองค์กร					
19. ท่านได้รับความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ					
20. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานแต่ละอย่างไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการทำงานและพันธกิจขององค์กร					
<b>วัฒนธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม</b>					
21. ท่านมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมีความปลอดภัย					
22. ท่านได้รับการดูแลสุขภาพจากองค์กร เช่น ฉีดวัคซีน จัดสถานที่ออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพประจำปี					
23. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเต็มใจ					
24. ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม					
25. ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในความถูกต้องตามหลักศีลธรรม จรรยาบรรณและหลักธรรมาภิบาล					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน</b>					
1. ท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา					
2. ท่านมีเทคนิคในการปรับปรุงการทำงานให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณเท่าเดิม					
3. ท่านปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจของสำนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
5. ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
6. ท่านปฏิบัติภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสาธารณชน					
7. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของสำนักงาน					

ข้อความ	ระดับความเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน</b>					
8. ท่านสามารถทำงานได้คุณภาพตามที่สำนักงานกำหนด					
<b>ผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากหน้าที่</b>					
9. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น					
10. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแก้ไขปัญหาทั้งในส่วนการทำงานและนอกเหนือจากงานในหน้าที่					
11. ท่านพร้อมเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานที่นอกเหนืองานประจำและพร้อมปฏิบัติตนเป็นจิตอาสา					
12. ท่านมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือผู้อื่นเสมอถ้ามีโอกาส					
13. ท่านใช้ทรัพย์สินและทรัพยากรของสำนักงานอย่างประหยัดและรู้ค่า					

**ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ**

.....

.....

.....

.....

.....

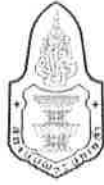
.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
(ตำแหน่งนิตกร วิทยากร) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ดังนี้

(1) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความหมายและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร  
สายงานวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงาน  
วิชาการ ควรจะมีอะไรบ้าง และมีเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กรุณาพลิกหน้าถัดไป //

(3) ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคในพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

(4) ท่านคิดว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง

.....

.....

.....

(5) ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

(6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ 😊



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการ  
(ตำแหน่งนิติกร วิทยากร) สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ดังนี้

(1) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความหมายและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงาน  
วิชาการควรมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กรุณาพลิกหน้าถัดไป//

(3) ท่านคิดว่าปัญหาอุปสรรคในพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภามีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

(4) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

(5) ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานวิชาการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีอะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

(6) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ค

การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability)

## การทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อความ (Reliability)

### Reliability Statistics

Cronbach's

Alpha = 0.931    N of Items = 38

	Cronbach's Alpha
1. ท่านได้รับความใส่ใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของสำนักงาน	.927
2. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล	.929
3. ท่านสามารถวางแผน ปรับปรุง พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน	.929
4. ท่านมีโอกาสร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานของสำนักอย่างเต็มที่	.928
5. ท่านมักทำงานในรูปแบบที่งานมากกว่าทำงานตามสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมความสอดคล้อง	.930
6. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เพิ่มพูนความรู้ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่	.927
7. ท่านมีผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร	.928
8. ท่านปฏิบัติตามหลักมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการรัฐสภาอย่างเคร่งครัด และสม่ำเสมอ	.927
9. ท่านมีการประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันภายในสำนัก	.928
10. ท่านประสานร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคีกันเพื่อให้งานบรรลุผล	.927
11. ท่านสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ	.928
12. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและแผนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ	.928
13. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจทำงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์การ	.928
14. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน	.928
15. ท่านได้รับการสนับสนุนให้คิดค้นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	.928
16. ท่านสามารถกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ	.928
17. ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จที่วัดผลได้มากกว่าวิธีการ	.929
18. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานและองค์กร	.927
19. ท่านได้รับความสะดวกในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	.927
20. ท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานแต่ละอย่างไว้อย่างชัดเจน	.928
21. ท่านมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมีความปลอดภัย	.927
22. ท่านได้รับการดูแลสุขภาพจากองค์กร เช่น ฉีดวัคซีน สถานةออกกำลังกาย ตรวจสุขภาพประจำปี	.929
23. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความเต็มใจ	.927
24. ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	.928
25. ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในความถูกต้องทางศีลธรรม และหลักธรรมาภิบาล	.928
1. ท่านปฏิบัติงานตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา	.930
2. ท่านสามารถปรับปรุงการทำงานให้มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น โดยใช้ระยะเวลาและงบประมาณเท่าเดิม	.929
3. ท่านปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจของสำนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.929
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	.928
5. ท่านมีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	.928
6. ท่านปฏิบัติภารกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสาธารณชน	.928
7. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของสำนักงาน	.927
8. ท่านสามารถทำงานได้คุณภาพตามที่องค์กรกำหนด	.929

9. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	.928
10. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแก้ไขปัญหาทั้งในส่วนการทำงานและนอกเหนือจากงานในหน้าที่	.927
11. ท่านพร้อมเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานที่นอกเหนืองานประจำและพร้อมปฏิบัติตนเป็นจิตอาสา	.927
12. ท่านมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือผู้อื่นเสมอถ้ามีโอกาส	.928
13. ท่านใช้ทรัพย์สินและทรัพยากรของสำนักงานอย่างประหยัดและรู้ค่า	.928

