

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

อนงค์นิตย์ พันธุมะโอภาส

26 ส.ค. 2558

347814

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและกรรท่งเท่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ อนงค์นิตย์ พันธุมะ โอภาส ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียวอิสระ)

.....
(ดร.วทัฒญ สุวรรณเศรษฐ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์รวิวรรณ อังคนุรักษ์พันธ์)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียวอิสระ)

.....
(ดร.วทัฒญ สุวรรณเศรษฐ)

.....
(ดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 28 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วรณิ์ เดียววิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และดร.วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำปรึกษาและข้อคิดกับผู้วิจัยในการพัฒนาเรื่องการวิจัยฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกปลาบปลื้มใจเป็นอย่างยิ่งที่ท่านอาจารย์ให้ความกรุณาเสมอ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์ ประธานกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ และดร.วรรณภา วิจิตรจรรยา กรรมการผู้แทนของมหาวิทยาลัย ในการช่วยแนะนำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ขนิษฐา พรรคคิวงค์ (เปลี่ยนชื่อ-นามสกุลเป็น ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ) คุณวิทยา คุณปลื้ม และคุณอาวุธ บุญสุวรรณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่สอนในรายวิชา และจุดประกายความคิดในหัวข้อวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีทุกท่านที่สละเวลาให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ช่วยเหลือกันในทุก ๆ เรื่อง จนมาถึงทุกวันนี้ ขอขอบคุณจากใจจริง รวมทั้งผู้ที่มีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือมาตลอด

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณ นายธรรมโรจน์ พันธุมะ โอภาส และนางนงนุช พรชัยไชยวัฒน์ บิดา มารดาของผู้วิจัย ที่เห็นความสำคัญของการศึกษา โดยการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จด้านการศึกษาตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งสมาชิกทุกคนของครอบครัว “พันธุมะ โอภาส” ที่ให้กำลังใจในการศึกษาด้วยดีตลอดมา โดยเฉพาะนายสุพล พันธุมะ โอภาส และนางสาวมะลิ พันธุมะ โอภาส ที่คอยสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาโดยตลอด และนางสาวกึ่งกาญจน์ พันธุมะ โอภาส ที่คอยให้คำปรึกษาที่ดีในเรื่องเรียนมาโดยตลอดเช่นกัน

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บุพการี ครู-อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจนผู้ใฝ่เรียนรู้ทุกท่านที่ได้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไปเผยแพร่ และก่อเกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นสืบไป

อนงค์นิตย์ พันธุมะ โอภาส

53920156: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การรับรู้/ วัฒนธรรมองค์การ/ องค์การบริหารส่วนจังหวัด/ ชลบุรี

อนงค์นิตย์ พันธุมะ โอภาส: การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร:
กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (PERCEPTION OF STAFF ON EXPECTED
ORGANIZATIONAL CULTUR: A CASE STUDY OF CHONBURI PROVINCIAL
ADMINISTRATION ORGANIZATION) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์:
วรรณิ เตียววิศเรศ, Ph. D., วทัญญู สุวรรณเศรษฐ, Ph. D., 166 หน้า. ปี พ.ศ. 2556

การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1. ศึกษาวัฒนธรรม
องค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตาม
ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง 2. ศึกษาระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่
ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง และ 3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มี
ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรม
องค์การต่างกัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 6 คน ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ 2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 197 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามชนิด
มาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.84
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความ
แปรปรวนแบบทางเดียวและทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

การศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ 27 หัวข้อที่
ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีคาดหวัง และผู้ปฏิบัติงานขององค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังโดย
ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้
ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$)
สำหรับช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การพบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การจาก
ผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุด คิดเป็น
ร้อยละ 35.5 และผลการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหาร
ระดับสูงของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการ
ทำงาน และมีช่องทางการรับรู้ต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง
ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

53920156: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: PERCEPTION / ORGANIZATIONAL CULTURE /

CHONBURI PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

ANONGNIT PHANTUMAOPART: PERCEPTION OF STAFF ON EXPECTED
ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY OF CHONBURI PROVINCIAL
ADMINISTRATIVE ORGANIZATION. THESIS COMMITTEE:

WANNEE DEOISRES, Ph.D., WATUNYOO SUWANNASET, Ph.D., 166 P., 2013

This mixed research design aimed to 1. explore the expected organizational culture administrative officers as well as communicative channel of organizational culture to their officers, 2. to examine the officers' level of perception of expected organizational culture, and 3. to compare perceptions of expected organizational culture among offices with differences in educational level, work position, work experience, and channel of receiving organizational culture. Research participants comprised of two groups including six of the administrative officers of Chonburi Provincial Administrative Organization which data were collected by indept-interview and 197 of the officers of Chonburi Provincial Administrative Organization whom were asked to complete a 27 - items questionnaire. Qualitative data from the administrative officers were analyzed by content analysis which produced themes for a 27 - items questionnaire and reliability value of 0.84. Quantitative data from the officers were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, One-way ANOVA and LSD.

Findings of in-depth interview showed that there were 27 themes that administrative identified as the expected organizational culture of Chonburi Provincial Administrative Organization. The officers of Chon Buri Provincial Administrative Organization have a high level of overall perception of the expected organizational culture that transmitted from the administrative officers. The aspect which the officers have a highest level of perception was that the officers would have a willingness to help each other ($\bar{X} = 4.32$). Most of the officers (35.5%) received information about expected organizational culture through the official website. The officers with different background on educational level, work position, work experience, and channel of receiving organizational culture had statistically significant differences perception of expected organizational culture ($p < .05$).

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ.....	37
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ.....	45
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	77
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	82
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
การเสนอผลการศึกษาวิจัย.....	82
ผลการศึกษาวิจัย.....	83
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	109
อภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	129
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก	140
ภาคผนวก ข	143
ภาคผนวก ค	148
ภาคผนวก ง	151
ภาคผนวก จ	159
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	166

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 อัตรากำลังข้าราชการ และลูกจ้างประจำ.....	64
3-1 จำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ.....	76
4-1 ข้อมูลด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
4-2 ข้อมูลด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	92
4-3 ข้อมูลด้านแผนกของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
4-4 ข้อมูลด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
4-5 ข้อมูลด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
4-6 ข้อมูลด้านการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	94
4-7 ข้อมูลด้านช่องทางการสื่อสารของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	95
4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการรับรู้ของบุคลากรและในภาพรวม.....	95
4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	98
4-10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	99
4-11 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษา.....	100
4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	100
4-13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	101
4-14 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	102
4-15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	102
4-16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-17 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน.....	103
4-18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามช่องทางการรับรู้.....	104
4-19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามช่องทางการรับรู้.....	105
4-20 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร จำแนกตามช่องทางการรับรู้.....	106

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2-1 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ.....	17
2-2 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ.....	27
2-3 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล.....	40
2-4 กระบวนการรับรู้.....	47
2-5 กระบวนการรับรู้.....	48
2-6 กระบวนการรับรู้.....	49
2-7 โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	65

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การในทุกรูปแบบต่างมีเป้าหมายสำคัญในการปฏิบัติงานคือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น องค์การเอกชนมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างกำไรสูงสุด ส่วนองค์การภาครัฐเป้าหมายหลักคือ การสร้างผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเข้ามาช่วยสนับสนุน เช่น กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์การหรือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่้องค์การต้องการได้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกขององค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนใน้องค์การนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ของ้องค์การ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2548)

มีงานศึกษาหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสำเร็จของ้องค์การ ดังเช่น Dension (1990) พบว่า วัฒนธรรม้องค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (Effectiveness) ของ้องค์การ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อที่แข็งแกร่ง ความไว้วางใจต่อพันธกิจหรือค่านิยม และความเชื่อที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายใน้องค์การ โดยเฉพาะความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิผลของ้องค์การ คือ สามารถนำวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong culture) ทำให้ค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกันอย่างมาก (Highly consistent) นำไปสู่การพัฒนา การปฏิบัติงานและประสิทธิผลของ้องค์การในที่สุดและ บริษัทโตโยต้า เป็นตัวอย่างของการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรม้องค์การ โดยทำให้วัฒนธรรมของ้องค์การอยู่ในกระบวนการทำงานของพนักงานทุกขั้นตอน และนำไปปฏิบัติเป็นงานประจำวัน โดย Liker and Houseus (2008) เห็นว่า วัฒนธรรม้องค์การของโตโยต้า คือ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ โตโยต้า ทำให้โตโยต้าเป็นผู้นำระดับโลก เป็นเลิศทางการจัดการ มีบทบาทสำคัญนับแต่ก่อตั้งบริษัทและเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ้องค์การ เนื่องจากวัฒนธรรม้องค์การเป็นแนวทางของการคิดและ

พฤติกรรมอย่างฝังรากลึกในปรัชญาและหลักการขององค์กรที่ว่า ให้ ความเคารพต่อบุคคล (Respect for People) และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยโตโยต้าเน้นการให้ความสำคัญแก่การเติบโตของระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มั่นคง ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพิ่มมูลค่าแก่สังคม ผู้บริหารเติบโตจากภายในองค์กร ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ไว้วางใจต่อองค์กร มุ่งเน้นการลงทุนในพนักงานที่มีคุณภาพ มีระบบสนับสนุน การพัฒนาพนักงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งผูกมัดเป้าหมาย ค่านิยม และความเชื่อเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรมาอย่างช้านาน ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จและเป็นยักษ์ใหญ่ได้มาจนถึงทุกวันนี้

อีกบริษัทหนึ่งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรจนเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ คือ บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (บริษัท ปตท. เคมีคอล, 2551) เป็นบริษัทที่มุ่งมั่นจะเป็นองค์กรชั้นนำและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งบริษัทเห็นว่าผล การปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะนอกจากการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด พนักงานต้องมีทัศนคติและพฤติกรรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอีกด้วย องค์กรจึงปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดย ทำให้พนักงานมีความผูกพัน (Management Commitment) ต่อองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม (Employee Involvement) และเสริมแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ (On-Going Reinforcement) ซึ่งการจัดการทั้ง 3 ประการนี้ ปตท. เคมีคอล ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของตน ที่เรียกว่า PTT Chemical Citizenship แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ในรูปความคิด การรับรู้ และการกระทำ โดยกำหนดเป็นคำขวัญว่า “มุ่งมั่น ฝ่าฟัน แ่งปัน ใส่ใจ ทำงาน โปร่งใส คือ หัวใจของเรา” และเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ (Role Model) สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสาร เน้นย้ำทุกครั้งที่มีโอกาสให้พนักงานในองค์กรเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานอยู่เสมอ

จากการศึกษากรณีบริษัททั้งสองบริษัทข้างต้นทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรที่จะทำการสื่อสารในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้อยู่เสมอ และตั้งวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในองค์กร และควรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้ (Perception) เพื่อให้บุคลากรเกิดการตระหนักรู้ เพราะการตระหนักรู้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้ แต่การรับรู้ของแต่ละคนมีการแปลความแตกต่างกันไป ดังที่ พิกิจ พรหมแก้ว (2547) กล่าวว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงแบบ

ต่อการบรรลุเป้าหมายของระบบราชการที่มุ่งสร้างความเป็นธรรมและความผาสุกอยู่ดีกินดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ฉะนั้นในการพัฒนาการบริหารงานของรัฐในยุคปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากร และในทางเดียวกัน มาลินี เคห์ทุม (2547, หน้า 4) ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อองค์การใดองค์การหนึ่งได้ยึดและยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การหลักขององค์การแล้ว ย่อมที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นได้ยาก” ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การควรที่จะทำการสื่อสารในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ดีและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้อยู่เสมอและดึงวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่แล้วในองค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีออกมาให้บุคลากรในองค์การเกิดการรับรู้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและสั่งสมวัฒนธรรมองค์การที่ดีเหล่านั้นไว้ แทนที่จะดำรงวัฒนธรรมองค์การในแบบที่ผิด ๆ จนยากที่จะแก้ไขได้ในอนาคต

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพัฒนา ผลักดันองค์การ ให้องค์การประสบความสำเร็จ ในทางเดียวกันต้องเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ดีด้วย และจากงานศึกษาที่กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การในระบบข้าราชการไทยนั้นยังมีภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การในเชิงลบอยู่ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะทำการศึกษารับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากรจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อทำการศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การและมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยช่องทางใด และผู้ปฏิบัติงานมีระดับการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังในผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานกับ ช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและนำข้อมูลงานวิจัยที่ได้เสนอแนะให้ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการสื่อวัฒนธรรมองค์การให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้เหมาะสมมากขึ้น ตลอดจนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การและพัฒนาบุคลากรด้วยวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง
2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การต่างกัน

คำถามของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามงานวิจัยของการศึกษาดังนี้

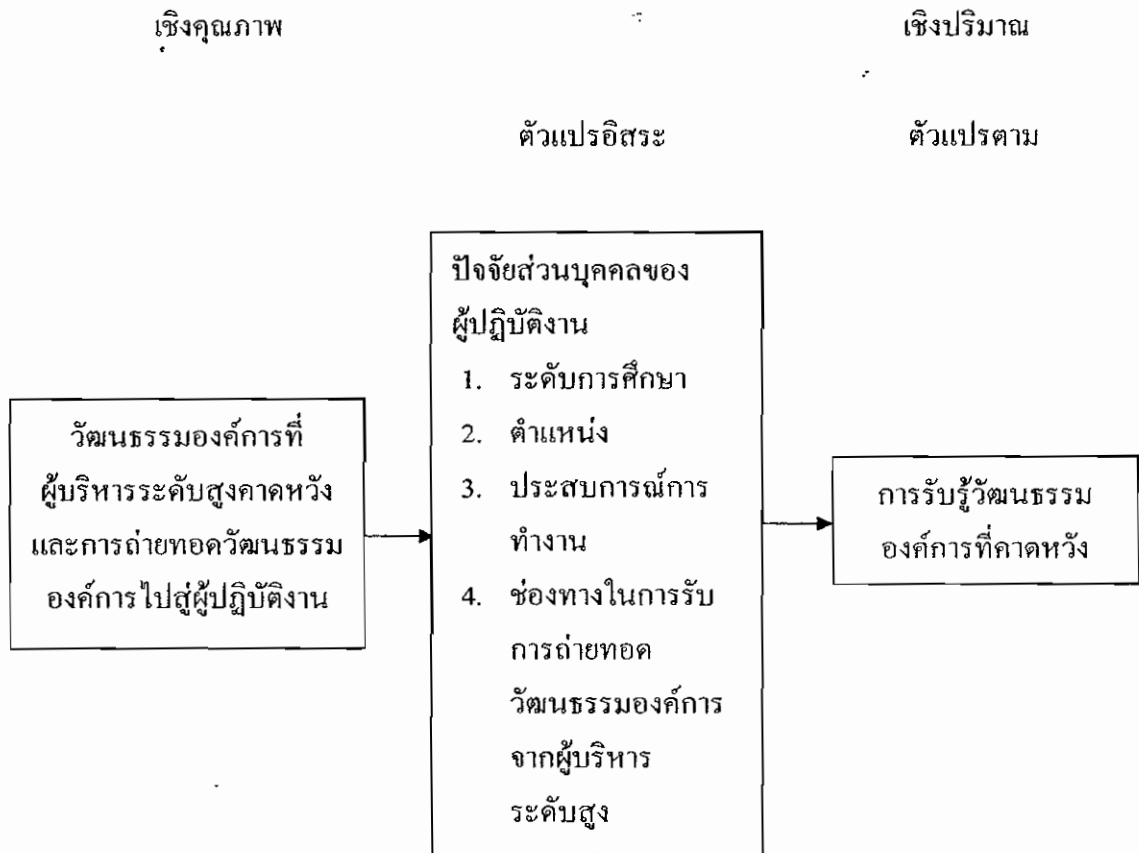
1. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในองค์การอย่างไรบ้างและมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยช่องทางใด
2. ผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังในระดับใด
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและรับรู้จากช่องทางต่าง ๆ มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย (ในเชิงปริมาณ)

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่ง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การอย่างไร
2. ทำให้ทราบถึงช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมไปยังผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน

3. ผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณมาเป็นวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังของบุคลากร กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1. ประเด็นที่ทำการศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงความคาดหวังและการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในผู้ปฏิบัติงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1.1 กลุ่มที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 คน

2.1.2 กลุ่มที่เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 390 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.2.1 กลุ่มที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบจงใจ (Purposive Sampling) จากผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 6 คน

2.2.2 กลุ่มที่เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยเลือกใช้ สูตรของ Yamane (1973) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมทั้งสิ้น จำนวน 197 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 390 คนและใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อย ๆ เพื่อให้ได้ตัวแทนจากทุกแผนกที่ต้องการศึกษา หลังจากนั้นสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนตัวอย่างจากประชากร

3. ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2554 - 1 กรกฎาคม 2556

นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ จิตวิญญาณ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน ส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้ต่อแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกเป็นพฤติกรรม หรือบุคลิก จิตวิญญาณ ของคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงที่ดำรงอยู่ในตำแหน่ง นายกองการ บริหารส่วนจังหวัด รองนายกองการ บริหารส่วนจังหวัด เลขานุการกองการ บริหารส่วนจังหวัด ปลัดกองการ บริหารส่วนจังหวัด และรองปลัดกองการ บริหารส่วนจังหวัด ที่ปฏิบัติงานในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงอยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า จากเอกสารแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย เพื่อที่จะนำมาเป็นกรอบแนวความคิด และเป็นแนวทางในการดำเนินการทำวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.8 วัฒนธรรมองค์การกับการเปลี่ยนแปลง
 - 1.9 แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ
 - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ
 - 2.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
 - 3.1 ความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
 - 3.2 กระบวนการของการรับรู้
 - 3.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้
 - 3.4 ปัจจัยที่ทำให้การรับรู้ของบุคคลแตกต่างกัน
4. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
 - 4.1 ลักษณะที่ตั้งและอาณาเขต
 - 4.2 การปกครองและประชากร
 - 4.3 วิสัยทัศน์

- 4.4 พันธกิจ
 - 4.5 เป้าประสงค์
 - 4.6 กลยุทธ์ในการพัฒนา
 - 4.7 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในภาพรวม
 - 4.8 เป้าหมายของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในภาพรวม
 - 4.9 ประกาศคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ / พนักงาน / ลูกจ้าง
 - 4.10 โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักทฤษฎีองค์การหลายท่านได้ให้นิยามของ “วัฒนธรรมองค์การ” (Organizational Culture) ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

Allen (1985) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ซึ่งบรรทัดฐานของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

Schein (1992) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐาน หรือแบบของพฤติกรรมและจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น และสอดคล้องกัน

Wehrich and Koontz (1993) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของพฤติกรรมความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่บุคคลในองค์การยอมรับ สามารถถ่ายทอดจากบุคคลในองค์การ โดยการพูด ทำ และคิด โดยอาศัยระยะเวลาอันยาวนาน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงค่อนข้างถาวรและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

Cumming and Worley (2001) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็น แบบแผนของข้อสมมติฐานค่านิยม บรรทัดฐานและสิ่งที่สมาชิกในองค์การร่วมกันประคิษฐ์ขึ้น โดยสมาชิกร่วมกันยึดเป็นแนวปฏิบัติ

Daft (2001) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า คือ ค่านิยม สมมติฐาน ความเข้าใจและแนวความคิดร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ที่ยึดถือเป็นหลักการ ที่ถูกต้อง โดยมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ

Hofstede (2002) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่น

Williams (2008) วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์การมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน

สำหรับนักวิชาการประเทศไทย มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีการซึ่งองค์การใช้ปฏิบัติ หรือทำงานบางอย่างที่ได้รับมอบหมาย เป็นชุดของระเบียบประเพณีปฏิบัติ และแนวทางของการคิด ความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่าง ๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ และความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้เอง จะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมกรปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า บรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกขององค์การเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะว่าบุคคลจะทำตามค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์การที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การซึ่งแตกต่างไปจากองค์การอื่น วัฒนธรรมองค์การเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมมิได้ให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติทุกองค์การมีระบบหรือมีแบบแผนของค่านิยมสัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวิวัฒนาการ

ตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้พนักงาน ได้คิดพิจารณา วิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง

วีรัช สงวนวงษ์วาน (2548) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกขององค์กร และใช้เป็นแนวทาง ในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

จากคำกล่าวข้างต้นสามารถนิยามคำว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้ว่า ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ แนวปฏิบัติทัศนคติ ปทัสถาน และความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกใน องค์กรยึดถือร่วมกันและใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยถ่ายทอดจากรุ่นสู่ รุ่น ส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะ มีความแตกต่างกันไป ตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนั้น ๆ และทำให้สมาชิกของแต่ละ องค์กร มีความแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็น รูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรบ่งบอกถึงเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ฉะนั้น ที่มาของแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการ หลายท่านสนใจ เพราะถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้าใจถึงความเข้มแข็งของ วัฒนธรรมองค์กร (กัญญา วงศ์อุดร, 2549)

Buytendijk (2006) ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำ และพนักงานในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อเป็น แบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ แต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานจะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา แทนวัฒนธรรมเดิม และปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ปัจจัย ภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญสภาวะการ แข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการ ได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost-Effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็น

ต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น

เช่นเดียวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาถึงแม้จะเป็น องค์การภาครัฐก็ตาม แต่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้น ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการ พัฒนาภายในองค์การอยู่เสมอ ๆ ให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สมาชิกมี วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง

โดยทั่วไปมักพบว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์การ เป็นผู้กำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา เช่น ผู้พันแซนเดอร์ ผู้ก่อตั้ง KFC ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและกระบวนการปฏิบัติงานของร้าน KFC นายบิลล์ เกตต์ ผู้ร่วมก่อตั้ง Microsoft ได้สร้างแบบอย่างในการทำงานอย่างหนัก (Exceptional Long Hours) ให้แก่ พนักงานทั้งหลายได้ถือเป็นแบบอย่าง หรือ นายเรย์ คร็อก ผู้ก่อตั้ง McDonald ได้สร้างค่านิยมใน เรื่องสินค้าที่ต้องมีคุณค่า มีราคาที่เหมาะสม มีความสะอาด และมีบริการที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจาก (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549 อ้างถึงใน ภัทธา จันทพุฒ และคณะ, 2550)

1. สิ่งที่ผู้นำองค์การให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจนเป็น แบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถาม ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น
2. ปฏิกริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ องค์การ จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์การได้ เช่น เรื่องกิจการเกิดปัญหา วิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารมิได้แก้ไขปัญหาโดยการเลิกจ้างหรือปลดพนักงาน กลับใช้วิธีการอื่น ๆ ในการลดปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่า ผู้บริหารเห็น ความสำคัญของพนักงาน และมีการทำงานร่วมกับแบบคนในครอบครัว
3. สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอนและชี้แนะ เช่น การที่บิลเกตต์ ทุ่มเท การทำงานอย่างหนัก จึงเป็นแบบอย่างให้พนักงานเชื่อถือ

โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะพัฒนามาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านต่าง ๆ อันได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ จริยธรรมองค์การ สิทธิการครอบครองที่องค์การ ให้กับสมาชิก และ โครงสร้างองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะสร้างความแตกต่าง ให้กับวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การ อีกทั้งยังเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในเวลา ต่อมา (Jones, 2004 อ้างถึงใน ภัทธา จันทพุฒ และคณะ, 2550) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ (Characteristics of People within Organization) โดยทั่วไปค่านิยมหรือความเชื่อมักมีรากฐานกำเนิดมาจากกลุ่มผู้ก่อตั้งองค์การในรุ่นแรก ๆ ผู้เริ่มก่อตั้งองค์การมักจะสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การจากความเชื่อของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะกำหนดคุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ ฉะนั้นองค์การส่วนใหญ่ผู้มักเลือกสมาชิกใหม่ที่มีค่านิยมและความเชื่อใกล้เคียงกัน ในขณะที่เดียวกันคนเรายังมักจะเลือกทำงานกับองค์การที่มีแนวทางค่านิยมคล้ายกับตนเอง

2. จริยธรรมองค์การ (Organization Ethics) วัฒนธรรมองค์การจะถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์การ จริยธรรมองค์การจึงมีบทบาทสำคัญในด้านจรรยาบรรณ ความเชื่อ และกฎเกณฑ์ที่สร้างแนวทางการทำงานของบุคลากรในองค์การในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

3. สิทธิการครอบครองที่องค์การให้กับสมาชิก (Property Rights) หมายถึง สิทธิความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งสิทธิเหล่านี้จะสร้างความแตกต่างด้านบรรทัดฐาน ค่านิยม และทัศนคติของแต่ละองค์การ กล่าวคือ องค์การจะให้สิทธิต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นธรรม เช่น เงินเดือน หุ้น สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น และรูปแบบที่ไม่เป็นธรรม เช่น การว่าจ้างระยะยาว และความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งพลังของการมีสิทธิในการครอบครองนั้น จะสร้างความเชื่อมั่นและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

4. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ปัจจัย 4 ที่มีส่วนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การคือ ความสำคัญของงานกับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างองค์การที่แตกต่างย่อมสร้างความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้บริหารจะเป็นผู้ออกแบบองค์การให้มีความเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีลักษณะศูนย์รวมอำนาจ (Centralized) และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) การออกแบบองค์การที่มีลักษณะเครื่องจักร เป็นการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมาตรฐาน ย่อมมีความแตกต่างจากองค์การแบบสิ่งมีชีวิตที่มีการออกแบบโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (Flat) การกระจายอำนาจ (Decentralized) และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ องค์การ องค์การแบบเครื่องจักร ที่มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จะทำให้อุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ไม่เกี่ยวข้องกันในเรื่องส่วนตัว การทำงานจะต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ที่องค์การตั้งไว้และยึดถือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน การส่งเสริมให้ทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์

โดยสรุป ที่มาของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์กรนั้น อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกันไปตาม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งที่ผู้นำองค์กรในแต่ละองค์กรให้ความสำคัญ รวมไปถึง

ถึงการปฏิบัติงานของสมาชิกรุ่นแรก ๆ ขององค์การ ย่อมส่งผลถึงการสะสมวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน จนหล่อหลอมกลายเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ และถ่ายทอดมาถึงบุคลากรในรุ่นปัจจุบัน แต่ถึงอย่างไรวัฒนธรรมองค์การก็ยังเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยคุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์การ จริยธรรมองค์การ สิทธิการครองครองที่องค์การให้กับสมาชิก และ โครงสร้างองค์การ ดังนั้น การที่วัฒนธรรมองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับใครคนใดคนหนึ่งขององค์การ แต่เป็นทุกคนในองค์การร่วมมือร่วมใจกันที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อพนักงานหรือผู้บริหารเข้าทำงานในองค์การใด ก็ต้องเรียนรู้และปรับความคิดและการปฏิบัติไปตามบรรทัดฐานหรือบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การนั้น ในตำราวิชาการจัดการมักจะอธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในเชิงว่าเมื่อพนักงานใหม่เข้าทำงานวันแรกมักจะสอบถามพนักงานอาวุโสที่ทำงานอยู่แล้วมาเป็นเวลานาน ถึงวิธีการทำงานในองค์การนั้น พนักงานอาวุโสจะตอบว่า “There are three ways to do any job (วิธีการทำงานอะไรก็ตามจะมีอยู่ 3 วิธี) – the right way, the wrong way, and the company way. (คือวิธีที่ถูก วิธีที่ผิดและวิธีของบริษัทเรา) – Around here, we always do things the company way.” (แต่ที่นี่เราจะทำตามวิธีของบริษัทเราเสมอ) วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “กติกามารยาท” ที่คนในองค์การต้องยึดถือปฏิบัติ นอกเหนือจากกฎระเบียบหรือนโยบายของบริษัทที่พนักงานจะต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว พนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การจึงมักมีปัญหาทำนองเดียวกับไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือนโยบายของบริษัท (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2548)

วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์การหนึ่ง ๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพก็จะดีกว่ากัน (อมเรศ ศิลาอ่อน, 2528; Hellrigel, 2001) นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย มั่นคง ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจ (กริช ตีบสนธิ์, 2538) จึงถือได้ว่าวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ของคนในองค์การ เพื่อส่งผลไปยังเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

วัฒนธรรมองค์การ คือส่วนประกอบของค่านิยมและคุณลักษณะที่กำหนดตัวตนขององค์การ (Fairbairn, 2005) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อวิธีที่พนักงานสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต่อลูกค้า ต่อผู้ถือหุ้น และหุ้นส่วนธุรกิจอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวผลักดันพฤติกรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานในการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานของเราได้

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่มีต่อบุคคลเท่านั้นจะปฏิบัติต่อเราในลักษณะใดอีกด้วย แต่ละวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นระบบของความคาดหวัง (Expectancies) คือ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สามารถคาดหวังได้ว่า พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะ ได้รับรางวัลพฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วจะถูกลงโทษ และสามารถจะคาดหวังต่อไปว่ารางวัลหรือการลงโทษประกอบด้วยอะไร มีลักษณะอย่างไร กิจกรรมใดเมื่อทำแล้ว ทำให้เกิดความอึดใจ พฤติกรรมใดเมื่อทำแล้วทำให้เกิดความคับข้องใจ

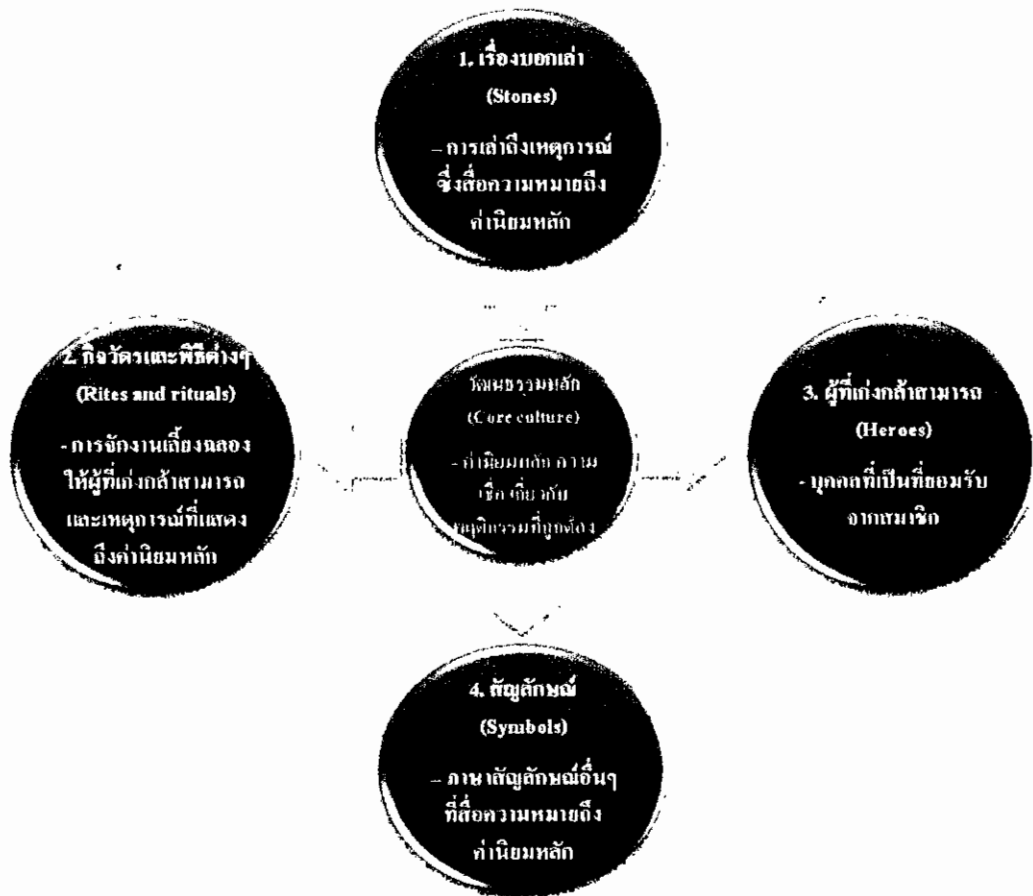
ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้คนในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นการปกป้องบอกถึงความมีเอกลักษณ์ของคนแต่ละองค์การและช่วยให้คนในองค์การอื่นสามารถทำนายพฤติกรรมขององค์การนั้น ๆ ได้ด้วย เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อกัน หรือจะเข้ามาสัมภาษณ์งานในองค์การนั้น ๆ และทำให้บุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร ให้มีความเหมาะสมต่อองค์การที่ตนสังกัดอยู่ และการที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีและมาจากรากฐานค่านิยมที่เป็นทางการและมีความแข็งแกร่ง ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และองค์การใดที่มีวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ย่อมส่งผลให้องค์การสามารถขับเคลื่อนและเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ ได้มีนักทฤษฎีองค์การหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schermerhorn

Schermerhorn (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบความเชื่อ และค่านิยมรวมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก โดยระดับของวัฒนธรรมองค์การ มี 2 ระดับซึ่ง สามารถแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2-1 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Schermerhorn, 1999)

1. วัฒนธรรมหลัก (Core Culture) เป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งเป็นความเชื่อถือ (Beliefs) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์การ

2. วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากการได้เห็นและได้ยินภายในองค์การ เช่น จากลูกคำ จากพนักงาน ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สิ่งเหล่านี้สมาชิกในองค์การจะเกิดการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากการสังเกต ซึ่งประกอบด้วย

2.1 เรื่องบอกเล่า (Stories) มักเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อนำมาเล่าถ่ายทอดให้สมาชิก โดยเฉพาะสมาชิกใหม่ฟังแล้วจะสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการ เช่น เรื่องความสำเร็จของพนักงานในองค์การคนหนึ่งที่มีความจงรักภักดีและตั้งใจทำงานจนสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้

2.2 กิจวัตรและพิธีต่าง ๆ (Rites and Rituals) เป็นการจัดงานฉลองครบรอบต่าง ๆ ที่สำคัญสามารถเตือนความทรงจำที่ดี และสามารถถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์การสู่พนักงานได้

2.3 ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ (Heroes) เป็นบุคคลซึ่งสมาชิกอื่นยกย่องชมเชยว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ โดดเด่นจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมหลักขององค์การ

2.4 สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นรูปธรรมที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การระหว่างพนักงานได้ หากผู้บริหารได้รับความสำคัญต่อความหมายของสัญลักษณ์นั้น เช่น สัญลักษณ์ทางการค้า ธงราววัล ภาพ ฯลฯ

สรุปได้ว่า ในทุก ๆ องค์การจะมีวัฒนธรรมองค์การหลักที่เป็นพฤติกรรม หรือค่านิยมที่คนในองค์การยึดถือร่วมกันและยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมกับองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นมาจากคนในองค์การเป็นคนกำหนดขึ้นมา อีกลักษณะหนึ่งคือ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เป็นสิ่งที่เป็นคนในองค์การเกิดการรับรู้ได้จากการได้เห็น ได้ยิน จากคนในองค์การ และการรับรู้ก็ทำให้เกิดพฤติกรรมตามมา โดยผ่านเรื่องบอกเล่า กิจวัตรและพิธีต่าง ๆ ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ สัญลักษณ์

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cook & Lafferty

Cook and Lafferty (1989) ได้สร้างทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมซีโอบีและ โมร์ส (Katz, Maceoby, & Morse) และสตีจอกิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากรซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์การนั้น ๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์การแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไปซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง

Cook and Lafferty ที่ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory: OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) เป็นองค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การประสบ

ความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์การที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีบุคลิกและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์การตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์การ ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์การมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลื่อมใสให้แก่กัน ทุกคนในองค์การได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliate) คือ องค์การที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่ามุ่งแข่งขันเพื่อเอาชนะ ซึ่งสอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) กล่าวว่า พฤติกรรมมนุษย์ที่มุ่งส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ คือผู้ที่สร้าง

บรรยากาศคอยให้กำลังใจแก่สมาชิก เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ประนีประนอมไกล่เกลี่ยข้อโต้แย้งที่รุนแรงในกลุ่ม ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และเป็นผู้คอยสังเกตและให้คำวิจารณ์เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พึงพาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงาน มุ่งแต่ปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กร ในลักษณะตั้งรับ-เฉื่อย มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติคือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นให้บุคคลมีการยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น มีการปฏิบัติตัวในลักษณะที่คล้ายตาม และเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยโดยทั่วไป ที่ไม่ชอบขัดใจใคร ผู้นำคนไทยมีความเกรงใจเป็นทุน ชอบช่วยเหลือและเห็นคล้ายตามผู้อื่น (ไพฑูริย์ ช่างเรียน, 2532)

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ยึดถือประเพณี กฎ ระเบียบแบบแผนขององค์กร ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมในระบบอาวุโส มีลักษณะอนุรักษนิยม ซึ่งสอดคล้องกับ Anthony Downs ที่กล่าวถึงบุคคลในองค์กรระบบราชการว่า มีพฤติกรรมแบบอนุรักษนิยม แสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบายเพื่อตนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความมั่นใจที่จะทำงานที่มีความเสี่ยงสูงหรือไม่แน่นอน อันจะมีผลกระทบกับตำแหน่งหน้าที่การงานนิยมปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมเก่า ๆ เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ มีความเคารพผู้อาวุโสมากกว่า

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงสายการบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงาน ไม่ชอบงานท้าทายทำงานโดยไม่มีจุดมุ่งหมาย มักทำงานตามคำแนะนำหรือชี้แนะจากผู้นำ จัดเป็นผู้ตามที่ดีและมีความ

ระมัดระวังตนเองสูง ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2533) กล่าวถึงมนุษย์ในระบบราชการที่อยู่ ในลักษณะพ่อพระ คือเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นตัวของตัวเอง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ที่มุ่งเน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานสำเร็จก็ไม่ได้รับรางวัลตอบแทน พนักงานจะมีพฤติกรรมที่เลี่ยงงานกันทำ หลีกเลี่ยงการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด งานที่ต้องใช้การตัดสินใจมักจะเลี่ยงไปให้เพื่อนร่วมงานทำแทน โดยจะเลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยง น้อย ซึ่งสอดคล้องกับ Robbin (1993) ที่กล่าวว่า พนักงานอาจมีพฤติกรรมในการปกป้องตนเองใน รูปของการหลีกเลี่ยงการกระทำ หลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลเสียต่อองค์การ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์การจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้วยความยากลำบาก

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง เป็นวัฒนธรรม องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้าน ความมั่นคง พฤติกรรม การแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดง ลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อ ขัดแย้งตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิด ความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของกสณเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก ขาดการวางแผนล่วงหน้า มีค่านิยมในการแก้ปัญหา ด้วยการเจรจาต่อรอง มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ พนักงานจะแสดงความขัดแย้งใน ลักษณะการสงสัยไม่ไว้วางใจผู้อื่น และการตำหนิความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ชอบต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง คัดค้านอย่างไม่มีเหตุผล เป็นพวกขวางโลก ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และเพื่อนร่วมงานได้

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของ การบริหารแบบ ไม่มีส่วนร่วม เน้นอำนาจตามหน้าที่ รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อสามารถควบคุมผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าได้ เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์การ แสวงหาความยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือบังคับ ให้กลุ่มเชื่อฟังตามความคิดเห็น ของตน โดยอ้างความอาวุโส ความเป็นผู้รู้เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่าหรือมีประสบการณ์ มากกว่าชอบแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่า ตนอยู่เหนือคนอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Anthony Downs

ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีลักษณะวัฒนธรรมในลักษณะนี้ เปรียบเสมือนพวกไต่บันได (Cliambers) มีพฤติกรรมแสวงหารายได้ อำนาจ เกียรติยศ จากหน่วยงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญองค์การเป็น เครื่องมือที่จะพาตนเองสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง อำนาจ เงิน และเกียรติ

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ในลักษณะการแข่งขันกันทำงานให้มีการแพ้-ชนะ มุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาคุณค่าของ ตนเอง มีความต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น และวัดผลสำเร็จของงานในลักษณะเปรียบเทียบกับ ผลงานของผู้อื่น และไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตน ซึ่งสอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่กล่าวถึงบุคคลในองค์การแบบ Manipulate ที่บุคคลจะมีค่านิยมลำดับชั้น ชอบการแข่งขัน พยายาม ทุกวิถีทางที่จะ ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในลักษณะยึดระเบียบ ทำงานหนักแต่ไม่มีคุณภาพ ตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ผลผลิตที่ได้ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่แสดงว่า พฤติกรรมบุคคล เป็นแบบ Conformity คือเป็นบุคคลที่ใจไม่กว้าง ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่น ชอบสร้างแบบแผนและกฎเกณฑ์ของตนให้ผู้อื่นคล้อยตาม

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จึงเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ผู้วิจัยสนใจ เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่นำพาองค์การ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ องค์การ ซึ่งมีรูปแบบที่เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงาน เป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่วมกันทำทุกความสามารถอยู่ตลอดเวลา ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การในแง่ของการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะเฉื่อยชา และลักษณะ ก้าวร้าวสูง ก็จะทำให้คนในองค์การขาดความเป็นตัวของตัวเอง เกี่ยงกันทำงาน เพราะไม่กล้าที่จะ ทำงานที่มีความเสี่ยงสูง กลัวการถูกลงโทษจนไม่กล้าทำอะไร ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ความพึงพอใจในงานก็ลดลง ทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การของ กริช สืบสนธิ์ (2538) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมองค์การ องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต

คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์การแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึงการขาย หรือการผลิต หรือการจัดการค่าใช้จ่าย กล่าวคือ สภาพแวดล้อมขององค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น องค์การที่มุ่งการขายสินค้าที่ไม่แตกต่างจากคนอื่นจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมในลักษณะที่เรียกว่า “เงินคิงงานหนัก” เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายขายมุ่งไปที่การขาย เป็นต้น

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยมในความเห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่มั่นคงถาวร ซึ่งวิธีทางที่ควรปฏิบัติหรือสถานะที่ควรเป็น ค่านิยมจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่บุคลากรจะต้องมีและเหตุผลอันถูกต้องซึ่งชี้นำหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรมการ ใฝ่ตรง และ การเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นภายในองค์การ ค่านิยมเป็นฐานบอกถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ค่านิยมจะระบุเป้าหมายขององค์การ และเกณฑ์ที่จะใช้ตัดสินว่าเป้าหมายนั้นสำเร็จบรรลุหรือไม่ ค่านิยมเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานของสมาชิก ให้สมาชิกผูกพันกับองค์การและปฏิบัติงานประจำวันตามแผนสมาชิกทุกคนจะยึดถือค่านิยมที่มีร่วมกันและการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่ยึดถือร่วมกันนี้เป็นเรื่องที่ทนไม่ได้ ซึ่งการเกิดขึ้นของค่านิยม สาโรช บัวศรี (2524) กล่าวว่า การเกิดค่านิยมเริ่มที่ความจำเป็นหรือความต้องการก่อนแล้วขั้นต่อไปก็ทำให้เกิดความชอบ หรือความสนใจติดตามมา ซึ่งจะกระตุ้นให้มีความนิยมชมชอบ หรือเข้าใจในคุณค่า คือ ได้กลายมาเป็นค่านิยมขึ้นมา

3. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์การหลายแห่งจึงพยายามชี้นำคนของตนให้เล่นบท วีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์การคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

4. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์การจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็น

ตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอาลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

5. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกชอบเล่า ชอบขบขัน นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะทำให้ประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมาเบื้องหลังการแข่งขันความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ค่านิยม วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี และข่ายวัฒนธรรม ฉะนั้นการที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะต้องมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมหลักและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่ดี เพื่อให้มีองค์กรมีความแข็งแกร่งและจะเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยส่งผลให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมที่ดีและทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาของ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) ได้รวบรวมความเห็นส่วนใหญ่ของนักวิชาการในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคคลใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากคำแนะนำของสมาชิกเก่า หรือ ไม่ก็เรียนรู้จากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัวว่า วิถีคิด วิธีการทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำสรรเสริญหรือได้รับรางวัลและวิधिปฏิบัติใดที่ทำแล้วถูกตำหนิ ติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิถีคิดวิधिปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์การ

ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบและราบรื่น

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตนเอง

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ดังที่ทราบมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด (Schein, 1992) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ (Internal Adaptation) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกขององค์การส่วนนี้แล้วว่า สามารถช่วยแก้ปัญหามูลฐานต่าง ๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

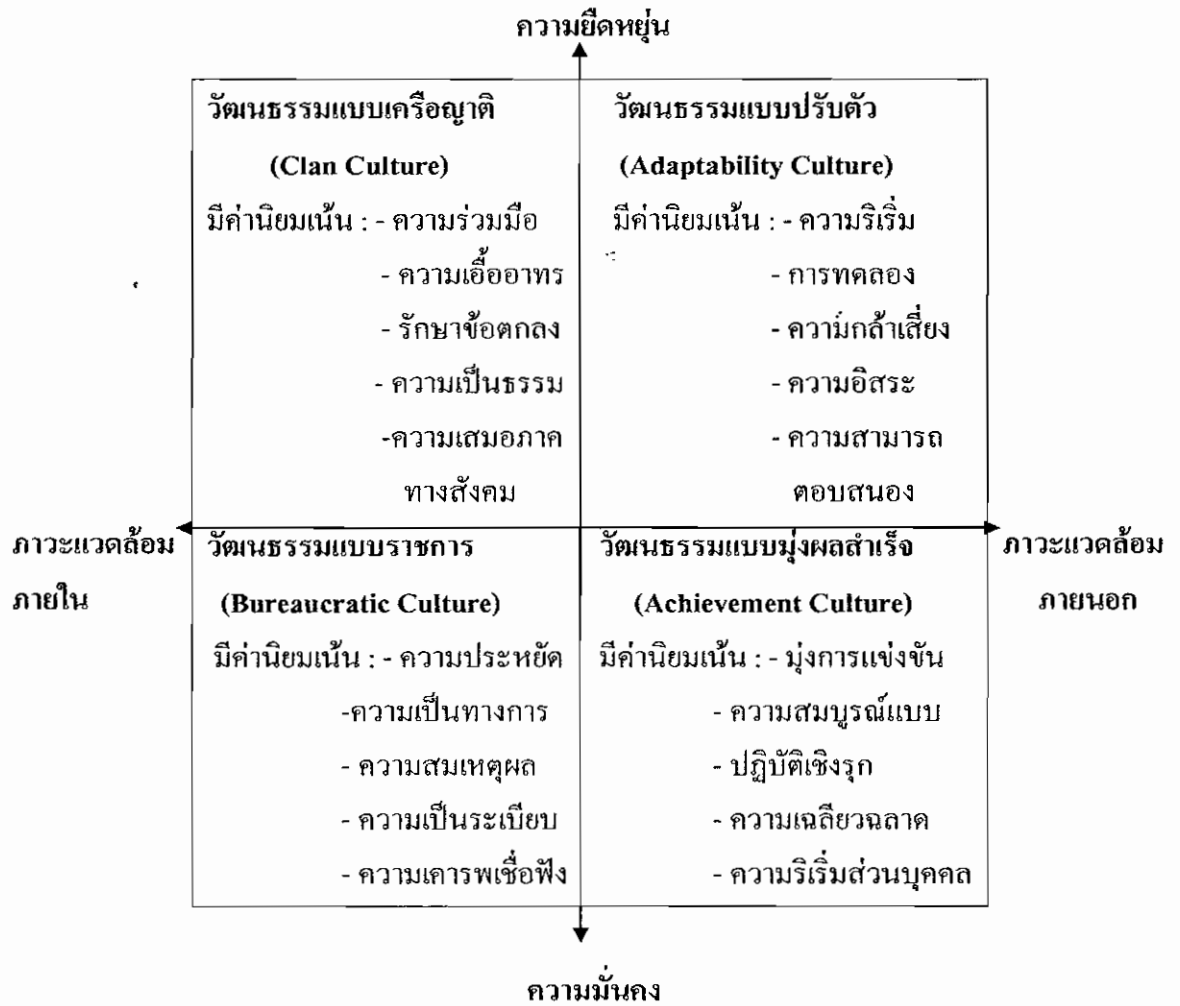
วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่า แต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่นในสังคม การตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวข้อง

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกในองค์การได้ เมื่อเป็นเรื่องที่ทุกคนก็ปฏิบัติตาม ๆ กันมา แต่ถ้าหากมองในทางกลับกัน ถึงจะเป็นข้อดีก็ตามที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติกันมาเวลานั้น เป็นสิ่งที่ผิด ก็จะก่อให้เกิดผลเสียกับองค์การ ได้ไม่น้อย ดังนั้น เมื่อองค์การจะยึดถือวัฒนธรรม เช่นใดในองค์การ ควรใช้พิจารณาหรือควรมีจิตสำนึกในการรับวัฒนธรรมต่าง ๆ แต่ถ้าวัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่นั้น ถูกต้องเหมาะสมก็ย่อมส่งเสริมให้เป็นผลดีต่อองค์การด้วยเช่นกัน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daft (2002) ค่านิยมใดมีความสำคัญ และเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงาน ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Competitive Environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) และความสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (Adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่มีความสามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการขององค์การสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การและ บริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ 1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อม ภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคง เพียงไร 2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่า ต้องการเน้นภายในหรือเน้นภายนอก เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การ มากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมี วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น ดังนี้



ภาพที่ 2-2 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Daft, 2002)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐอเมริกาที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบปรับตัว

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบราชการ

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการ

ถูกคำพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกร้าว ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเข้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ พิทยา บวรวัฒนา (2541) นั้น มีวัฒนธรรมองค์การ 2 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกองค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร เรามักพบเห็นตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งได้จากบริษัทต่าง ๆ ของญี่ปุ่น องค์การศาสนา เป็นต้น Peters & Waterman (1982) ได้อธิบายว่า บริษัทที่มีผลงานยอดเยี่ยมได้แก่ บริษัทที่มีวัฒนธรรมแข็ง ซึ่งช่วยให้สมาชิกองค์การมีความเชื่อและเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการทำงานของบริษัท และบริษัทจะมีวัฒนธรรมแข็ง ได้ต่อเมื่อทางบริษัทได้ตั้งใจวางแผนอบรมสมาชิกองค์การให้มีแนวร่วมเดียวกัน

2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกองค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนได้แก่ องค์การที่มีอายุน้อยหรือองค์การที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์การประเภทนี้ สมาชิกองค์การยังไม่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การได้

นอกจากนักวิชาการจะแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น วัฒนธรรมแข็งและวัฒนธรรมอ่อนแล้วภายในองค์การขนาดใหญ่องค์การหนึ่งส่วนมากยังสามารถมีวัฒนธรรมองค์การได้หลายอันพร้อมกันไป กล่าวคือ

1. วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึง

ค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่สมาชิกองค์กรส่วนมากยึดถือ เวลาเราพูดถึงบุคลิกขององค์กร เรามักหมายถึง วัฒนธรรมหลัก

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) นอกจากองค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักแล้ว องค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน หรือมีสถานที่ต่างหากแยกออกจากกัน กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีประสบการณ์ร่วมกันในการทำงานและการแก้ไขปัญหาจนกระทั่งได้สร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน จนกลุ่มสมาชิกเหล่านั้นสามารถมีบุคลิกเป็นของตนเองได้ วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายงานคลังกับฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีบุคลิกที่แตกต่างกัน

Bowditch and Buono (2004) วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งเชิงลึก (Deep) เชิงกว้าง (Broad) และมีความมั่นคง (Stable) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความลึก เนื่องจากวัฒนธรรมควบคุมพนักงานมากกว่าพนักงานควบคุมวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมให้แนวทางและทำให้สามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานได้ ส่วนความกว้างนั้น วัฒนธรรมมีลักษณะที่ไม่สิ้นสุดหรือไม่รู้จบสิ้น (Endless Task) ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน (Boundless) และเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงถือว่ามีความมั่นคง (Schein, 1999, pp. 25-26) และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว จึงทำให้บุคคลภายนอกองค์กรเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ได้เป็นอย่างดี

Schein (1999) วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่าย แต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นต้น

3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและ

การกระทำ ที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงาน แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สึ (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกรู้สึของพนักงาน ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

โดยสรุป ในองค์การแต่ละองค์การมักมีวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย ดังที่แนวคิดข้างต้นได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์การจะมีวัฒนธรรมแบบแข็งและแบบอ่อน ซึ่งมีประสิทธิผลต่อองค์การได้ในทุกรูปแบบ ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากคนในองค์การ ดังนั้น เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การให้ทำมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ และส่งเสริมสนับสนุนให้กลายเป็นวัฒนธรรมแข็งขององค์การให้ได้ เพื่อให้การบริหารระบบราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและเกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดิน

วัฒนธรรมองค์การกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นลักษณะทั่วไปของการแปลงรูปองค์การ จัดว่าเป็นปัจจัยทางเทคนิคขนาดใหญ่ (Large Scale Intervention) ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พงษ์สันต์ กิตติอำพน (2540) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ผู้บริหารจะต้องรู้วิสัยทัศน์ขององค์การว่ามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่แล้วอย่างไร

2. วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิมเอื้ออำนวยหรือ ไม่ต่อการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จไปสู่การดำเนินการธุรกิจ หากไม่เอื้อต้องเปลี่ยนแปลงและหาวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. ต้องยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การและอยู่ในความคิด ความรู้สึกของคนในองค์การ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ และเป็นแบบอย่างให้คนในองค์การปฏิบัติตามไป

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของสมาชิกในองค์การ ซึ่งการเกิดของวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนกลายเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักคิดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก ดังที่ Alvesson (1993) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่คนในองค์การยึดถือมาเป็นเวลานาน เมื่อความเชื่อและค่านิยมได้ถูกยึดถืออย่างยาวนานแล้ว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่คนเชื่อถือและยึดติดมานาน และมักจะถูกจับมาเป็นจุดเด่น (Highlight) ของการบริหารองค์การ

แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตาม สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนี้จะมีส่วน ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน คือการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การ ว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และการนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทราบก็คือ องค์การกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเรื่องความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยเปลี่ยนพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงจะง่ายกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อ Coeling (1992) และปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนระบบการให้รางวัลในองค์การ ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงานกลุ่มที่ยืดหยุ่น

โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกัน เป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม และมีน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่าง โดดเดี่ยวในองค์การ ผลก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การให้สำเร็จต้องเริ่มต้นจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน ดังนั้นควรใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในองค์การ

Wilkins and Patterson (1985) ได้เสนอแผนที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยการถามคำถามต่อไปนี้ 1. เราจำเป็นต้องเปลี่ยนไปในทิศทางใด 2. วัฒนธรรมในปัจจุบันของเราอยู่ที่ไหน 3. อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นกับสิ่งที่ควรเป็น และ 4. อะไรคือแผนสำหรับการปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้น มีคำแนะนำบางประการสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือ

1. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่ม โดยคนในองค์การมักเกิดได้รวดเร็ว และขยายวงกว้างออกไปในองค์การมากกว่า การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์การ

2. ต้องสนใจสร้างทักษะและฝึกอบรมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกฝน โดยการวางแผนการฝึกอบรม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่

3. พนักงานจะต้องใช้เวลาในการทำควมคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้เวลาและต้องมีความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกปรับและประยุกต์โดยคน และ วัฒนธรรมนั้นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของคน ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้า

มาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เห็นว่าเหมาะสม การเข้าไปจัดการกระบวนการมากเกินไปจะมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่สำเร็จ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่คนในองค์การ เชื่อถือและยึดศรัทธาแน่น แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัว เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การที่จะสร้างวัฒนธรรม องค์การขึ้นมาใหม่ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และ เป้าหมายหลักขององค์การด้วยเช่นกัน เพื่อการพัฒนานวัตกรรมหรือพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการส่งเสริมกระบวนการทำงานของ องค์การให้เกิดความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าการประสบความสำเร็จขององค์การนั้นเป็นผลมาจากกลยุทธ์ของ องค์การ ซึ่งกลยุทธ์ขององค์การก็มาจากวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้น เกี่ยวข้องกับค่านิยมของหน่วยงานนั้น

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้้องค์การต้องตัดสินใจว่าจะ ไรจะเป็นค่านิยมเชิงกลยุทธ์ นั้นหมายถึง ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งจะต้องมี การพัฒนาผ่านกระบวนการสำรวจสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ที่จะต้องประเมิน ผ่านสถานะต่างๆเพื่อที่จะบ่งชี้ความต้องการในสิ่งที่้องค์การสามารถตอบสนอง ได้เนื่องจากค่านิยม เชิงกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาค่านิยมวัฒนธรรม เป็นค่านิยมที่พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่้องค์การตั้งขึ้น เพื่อให้บรรลุค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์การพนักงานต้องมีพื้นฐาน ความเชื่อว่าอย่างไร ้องค์การถึงจะประสบความสำเร็จ ้องค์การที่พัฒนาค่านิยมเชิงวัฒนธรรม โดยไม่สอดคล้องกับค่านิยมเชิงกลยุทธ์ อาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากค่านิยมทั้งสอง ด้านนี้ต้องมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยม เชิงวัฒนธรรมแล้ว้องค์การจะต้องมีการกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ ้องค์การต้องการเป็นไปในอนาคต และวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการผสมผสานระหว่าง ค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตของ้องค์การ

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปใช้ ขั้นตอนต่อไปนี้คือการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งขึ้น กลยุทธ์จะครอบคลุมหลาย ๆ ปัจจัย อาทิ การสรรหา การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อที่จะให้พนักงานทุกคนมีการรับรู้ความหมายของค่านิยมร่วมกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ในขั้นตอนนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบประการแรก เรื่องของระบบการให้รางวัลกับพนักงานในองค์กร องค์กรจะต้องมีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานหรือเป็นรางวัลที่พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า เพื่อให้ เกิดพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ประการที่สอง องค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดเรื่องราวของพนักงาน ผู้ที่มีพฤติกรรมตรงกับความต้องการขององค์กรให้กับพนักงานภายในองค์กร ได้รับทราบ เพื่อให้เป็นต้นแบบในการเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ ประการที่สาม องค์กรต้องมีการปลูกฝังรูปแบบวิธีการให้แก่พนักงานภายในองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะต้องสอดคล้องกันระหว่างกัน ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ และค่านิยมเชิงวัฒนธรรมรวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ จึงต้องมีกระบวนการสืบทอด และส่งต่อเพื่อรักษาวัฒนธรรมนั้นไว้ให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่ง Robbins and Judge (2007) ได้กล่าวถึง วิธีการสืบทอดวัฒนธรรมขององค์กร ออกเป็น 3 วิธีคือ

1. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)

ในกระบวนการนี้จะมีการระบุและจ้างบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กรได้สำเร็จ ซึ่งการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดควรจะได้รับการจ้างนั้น ดูจากการที่ผู้สมัครนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้หรือไม่

กระบวนการคัดเลือกบุคคล จะให้ข้อมูลกับผู้เข้ารับการคัดเลือกเกี่ยวกับองค์กร ผู้ที่สมัครจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และหากพวกเขาได้รับความชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยมที่พวกเขามีกับองค์กรพวกเขาก็จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะออกจากกระบวนการคัดเลือกนี้ सरุปแล้ว กระบวนการนี้จึงเปรียบเสมือนถนนสองสาย ซึ่งอำนวยให้ผู้ว่าจ้างหรือผู้สมัครตัดสินใจยกเลิกขั้นตอน หากพบว่ามีแนวคิดหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้ ด้วยวิธีนี้วัฒนธรรมขององค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการคัดเลือกพนักงานที่มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามแม้วิธีการนี้จะสามารถเพิ่ม โอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีแนวคิดใกล้เคียงกันกับค่านิยมขององค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ อาทิ

1.1 ผู้สมัครบางคนที่รู้ว่าตนเองมีแนวคิดที่ไม่ตรงกับค่านิยมขององค์กร แต่ก็ยังยอมไปทำงานเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจ

1.2 ปัญหาเรื่องความเป็นจริงของข้อมูล ในบางครั้งทั้งส่วนขององค์กรหรือผู้สมัครเองก็อาจไม่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นความจริงทั้งหมด หรือให้ข้อมูลแต่เฉพาะในส่วนที่ดีเท่านั้น ทำให้ต่างฝ่ายต่างได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านคำพูดและการกระทำ กล่าวคือผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรทัดฐาน และสื่อสารไปสู่องค์กรว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็นหรือไม่ ตลอดจนนโยบายกระจายอำนาจให้ผู้จัดการว่า ควรมีมากน้อยแค่ไหน หรือแม้แต่เรื่องของเครื่องแต่งกายว่า การแต่งกายแบบใดจึงจะเหมาะสม พฤติกรรมแบบใดจึงมีผลต่อการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับรางวัล

3. วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว มีโอกาสสูงที่พนักงานใหม่จะรู้สึกอึดอัดกับความเชื่อและประเพณีในที่ทำงาน ซึ่งองค์กรจะเป็นตัวช่วยในการปรับตัวของพนักงานใหม่เช่นการจัดการอบรมการฝึกงานจากรุ่นพี่ ซึ่งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่นี้เรียกว่า กระบวนการทางสังคมซึ่งขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ ขั้นตอนแรกเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร

เราอาจมองกระบวนการทางสังคมในแง่ของกระบวนการซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามระยะ คือก่อนเข้าองค์กร ระยะเผชิญหน้า และระยะเปลี่ยนแปลง ในระยะแรกนั้น รวมถึงการเรียนรู้ทุกอย่างก่อนที่จะเกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกใหม่เข้าร่วมองค์กร ในระยะที่สองพนักงานใหม่ได้เห็นว่องค์การจริงๆแล้วเป็นอย่างไร และเผชิญหน้ากับ โอกาสที่ความคาดหวังและความเป็นจริงนั้น อาจจะไม่ตรงกันในระยะที่สามการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวจะเกิดขึ้น พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้สำเร็จ และมีการปรับตัวต่อค่านิยมและบรรทัดฐานของกลุ่มได้เป็นอย่างดีระยะที่สาม จะมีผลต่องานของพนักงาน ความภักดี ต่อเป้าหมายขององค์กร และท้ายที่สุดคือการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่

นอกจากวิธีการส่งเสริมและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร 3 วิธีการข้างต้นแล้วยังมีกลุ่มที่จะช่วยให้องค์กรดำรงรักษาวัฒนธรรมในเชิงบวก และรักษาพนักงานเอาไว้ได้ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

การดำรงรักษาวัฒนธรรมในเชิงบวก และการรักษาพนักงาน

1. การกระตุ้นและให้รางวัลแก่พนักงาน โดยให้แก่พนักงานที่มีความเต็มใจปฏิบัติงานทุ่มเทร่างกายและแรงใจ ให้แก่องค์กร

2. การดูแลให้มีการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่ายกับทุกระดับการบริหาร ด้วยวิธีการวางนโยบายแบบเปิดกว้าง อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ และไม่ขึ้นอยู่กับระดับชั้นบริหารในองค์กร ถึงแม้อำนาจในการบริหารยังคงมีอยู่ แต่การนำเข้าของข้อมูลควรเปิดกว้างจากพนักงานทุกระดับ เนื่องจากพวกเขาคือผู้ที่สัมผัสกับปัญหาโดยตรง และรู้ว่าควรจะแก้ปัญหานั้นได้อย่างไร

3. การลดหรือการกำจัดระบบบริหารงานปฏิกิริยอลย หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าขั้นวิกฤติและต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ระบบบริหารงานปฏิกิริยอลยคือ อุปสรรคที่สกัดกั้นความสามารถในการผลิตขององค์กร ทั้งนี้ระบบบริหารปฏิกิริยอลยนี้ไม่เพียงแต่ทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้าแล้ว แต่ยังสื่อความหมายแฝงถึงความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การมีภาวะผู้นำจะต้องผลักดันด้วยภารกิจ ไม่ใช่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำเอง ทั้งนี้การให้ความร่วมมือภายในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และความสัมพันธ์ในรูปแบบชนะ-ชนะ ควรจะถูกนำมาใช้ในทุกรูปแบบขององค์กรให้เข้ากันกับทุกระดับ

5. การตั้งเป้าหมายให้อัตราการเข้าออกของสมาชิกองค์กรต่ำที่สุด โดยการสนับสนุนและจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ผู้นำควรจะสอบถามและผูกสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ร่วมงานว่า สิ่งใดเป็นสิ่งที่จะทำให้พวกเขาทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอีก 20 ปีข้างหน้า และเมื่อโอกาสอำนวยควรจะวางแผนใจให้พนักงานทำหน้าที่ให้ดีที่สุดเพื่อที่จะให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ

6. การไม่หยุดเรียนรู้ องค์กรที่ถือนโยบายเสริมสร้างทักษะและให้รางวัลแก่พนักงาน ด้วยการให้โอกาสทางการศึกษา จะมีโอกาสทางธุรกิจได้อีกยาวไกล ทั้งนี้ เมื่อมีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร ในขณะที่ความท้าทายใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วโลกจึงทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพอันเป็นพลวัตรของภายนอกได้ นอกจากนี้เมื่อสมาชิกในองค์กรรู้สึกได้ว่าพวกเขาได้รับอำนาจในการทำงาน และได้รับการสนับสนุนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์จะมีแนวโน้มที่สมาชิกเหล่านี้จะอยู่กับองค์กรยามที่องค์กรประสบปัญหา

ประ โยชน์ของการสืบทอดทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสืบทอดทางวัฒนธรรมทางองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการกล่อมเกลากายทางวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งชลธิชา หวังรายนาม (2542, หน้า 32 อ้างถึงใน พนารัตน์ แผละหมัน, 2553) กล่าวว่า การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ทำให้บุคคลเกิดความสามารถดังนี้

1. บุคคลสามารถพัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นบุคคลและกลุ่ม กล่าวคือบุคคลมีความรู้สึก

คล้ายและแตกต่างจากคนอื่นในสังคม กล่าวคือเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคลจะมีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม แต่ในขณะที่เดียวกันก็เป็นตัวเองในฐานะบุคคลหนึ่ง

2. บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ที่จะประพฤติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดคือ การควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้กลุ่มดำเนินไปได้

3. บุคคลสามารถมองอนาคตของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือหากได้รับผลจากการกระทำสิ่งใดในปัจจุบัน เขาก็จะคาดหวังว่าในอนาคตก็จะได้รับสิ่งนั้นเช่นกัน

4. สามารถเรียนรู้ปฏิสัมพันธ์และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการเรียนรู้กฎระเบียบของสังคม

5. บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่สังคมหรือองค์กรคาดหวัง

สรุปได้ว่าการส่งเสริมและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรนั้น มีหลายรูปแบบด้วยกันดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในการที่องค์กรจะนำรูปแบบไหนไปใช้นั้น ต้องมีการวิเคราะห์ให้ดีกว่าก่อนที่จะทำไปใช้ในองค์กรของตน เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรก็จะมีรูปแบบในการยอมรับในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป และส่วนที่สำคัญคือ การดำรงรักษาวัฒนธรรมในเชิงบวก เพราะเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอยู่แล้วก็ควรให้การส่งเสริมวัฒนธรรมเหล่านั้นให้เป็นที่ยอมรับกันในวงกว้างขององค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้นคงอยู่คู่กับองค์กรตลอดไป

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในข้อ 1.1 วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้ เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กร (Greenberg & Baron, 2003, p. 526) หรือกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เช่น อุทิศตนเสียสละให้แก่องค์กร ทำงานร่วมกัน ตัดสินใจ สื่อสาร ผูกพันกับองค์กร เป็นต้น และพฤติกรรมเหล่านี้ของพนักงานมีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตามแนวคิด “The Behavioral Perspective” ซึ่ง Wright, Smart and McMahan (1995) เห็นว่าพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน (Various Employment Practice) เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เนื่องจากทัศนคติและพฤติกรรมมีผลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร

ดังนั้น องค์กรจึงกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับนำไปปฏิบัติตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าจะเป็นผลทางบวก เช่น ให้การยอมรับ ชมเชย ยกย่อง หรือให้ผลทางลบแก่พนักงาน เช่น คำหยาบ ไม่สามัคคีด้วย เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมดังที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ละเว้นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ปรารถนา ฉะนั้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์และความคุมที่สนใจและพฤติกรรมของพนักงานด้วยวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

Denison (1990) ศึกษาวิจัยและตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร (Corporate Culture and Organizational Effectiveness) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการเชิงปริมาณและคุณภาพ เริ่มต้นจากเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามที่วัดบรรยากาศองค์กร ซึ่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนเป็นผู้สำรวจไว้ สอบถามองค์กรจำนวน 34 แห่ง ใช้ระยะเวลารวบรวมข้อมูลบรรยากาศองค์กร 5 ปี

นอกจากนี้ Denison (1990) ยังเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ จำนวน 25 ครั้ง ในองค์กร 5 แห่ง รวมทั้งศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ประกอบ และพบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรในรูปของผลประกอบการนอกจากนี้ ยังมีการศึกษาจำนวนมากที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แกร่ง (Strong Corporate Culture) ทำให้ผลประกอบการทางการเงินสูงขึ้น เช่น งานวิจัยของ Calori and Sanin (1991, pp. 49-74), Kotter and Heskett (1992), Gordon and DiTomaso (1992, pp.783-798), Denison and Mishra (1995, pp. 204-203) เป็นต้น

Cameron & Ettington (1988) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของ Deal & Kennedy (1982) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง Smircich (1985) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร และในขณะเดียวกันยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กรทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

นักวิชาการในทศวรรษที่ 21 ก็ยอมรับว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น Greenberg and Baron (2003, pp. 256-258) กล่าวถึงงานวิจัยในบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในต้นทศวรรษที่ 20 มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงและยอดขายสินค้าคงที่ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้พนักงาน

มีค่านิยม 10 ประการ คือ ซื่อสัตย์ มีความเป็นเจ้าของไว้วางใจกันให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ผูกพันต่อองค์กร สนุกสนาน สร้างนวัตกรรม รวดเร็วและเร่งรีบ ทำงานเป็นทีม และนับตั้งแต่ปี 1998 ที่พนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว จนถึง ปี 2001 พบว่ายอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 83 และผลกำไรสูงขึ้นถึงร้อยละ 336 รวมทั้งอัตราเข้าออกของพนักงานลดน้อยลงและสามารถรวบรวมกิจการกับบริษัทอื่น ๆ ได้ง่ายอีกด้วย

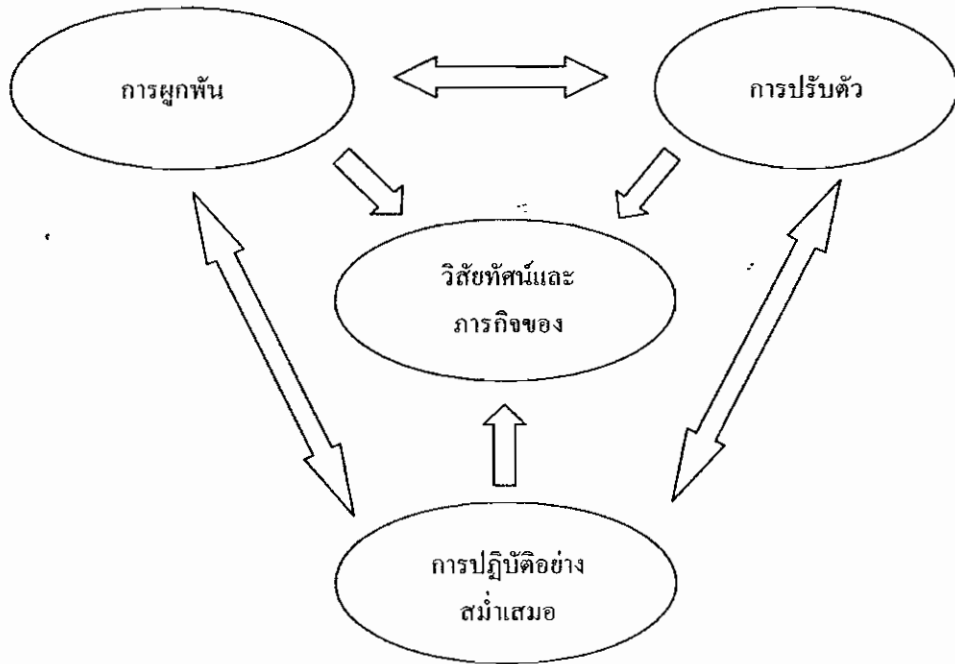
จะเห็นได้ว่ามีงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อย แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลประกอบการทางการเงิน (Finance) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร (Organizational Outcomes) หรือความสำเร็จขององค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรอำนาจความสะดวกใจ (Tesluk et al, 2002, p. 457)

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อผลประกอบการทางการเงินได้นั้น วัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ต้องแข็งแกร่ง คือ สัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินขององค์กรระยะยาว (Long-Term Financial Performance) Kreitner and Kinicki (2004, p. 91) สามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กร จูงใจพนักงาน กำหนด โครงสร้างและระบบการควบคุมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ลดต้นทุน ผลกำไรมากขึ้น เป็นต้น นอกจากความแข็งแกร่งแล้ว ต้องเหมาะสม (Fit) กับธุรกิจหรือบริบท (Context) ขององค์กรด้วย และวัฒนธรรมนั้นสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive) ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีภารกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-3 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล (Denison, 1990)

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้าไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ และมีส่วนช่วยกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์การนำวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายขององค์การสู่การปฏิบัติโดยการปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

ในระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมานี้ นักวิชาการจำนวนไม่น้อยกำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) (Cameron & Quinn, 1999) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมแบบสโมสรรหรือเทพซีอุส (Handy, 1991) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการตั้งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะเดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และใช้หลักศีลธรรมความสำเร็จขององค์กรพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบ่งแยกงานเป็นหน่วย ๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลางมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการ บ้างเล็กน้อย ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ยาก ไม่ค่อยเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก รวมอำนาจแต่เป็นทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผูกพันฉันท์พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์กรจึงมีความอบอุ่น (Warm) ใกล้ชิดสนิทสนมกัน (Intimate) และมีมิตรภาพต่อกัน (Friendly)

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) (Deal & Kennedy, 1982; Cameron & Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตำแหน่งหรือแบบเทพอพอลโล (Handy, 1991) มีที่มาจาก

แนวคิดของ Weber รวมทั้งแนวคิดของ Taylor and Ford คือ องค์กรมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน เป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (Routine) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์กร (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์กร มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำ และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์กรจึงขาดความยืดหยุ่น (Inflexible) ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลยเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) (Cameron & Quinn, 1999; Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นภารกิจหรือแบบเทพเอธิน่า (Handy, 1991) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unique) ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom) ในการทำงานเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบเมทริก (Matrix Structure) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อย องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) (Cameron & Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรม

ทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard) (Deal & Kennedy, 1982) หรือ วัฒนธรรม
 องค์กรแบบจรวดนำวิถี (Guided Missile) (Trompenaars & Hampden-Turner, 2004) หรือ
 วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคลหรือแบบเทพดิไอซีอุส (Handy, 1991) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุ
 เป้าหมายที่ตนต้องการได้และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการ
 ทำงาน พนักงานแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้
 ขับเคลื่อน หรือผู้อำนวยการ (Producers) และเป็นคู่แข่ง (Competitors) ต้องการและมุ่งมั่นจะ
 ประสบชัยชนะ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการ
 ดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่ง
 การตลาด ค้นหาตลาดใหม่ เป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญ
 ต่อการขาย (Sales-Oriented) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อ
 ทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ ให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มีความเป็น
 ประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายใน
 องค์กรเป็นไปตามหลักเหตุผล (Rational Considerations) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย
 และประสิทธิผล (Achievement and Effectiveness) มากกว่าอำนาจหน้าที่กระบวนการหรือตัว
 บุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่น
 และมีพลวัตร (Dynamism) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญ
 จะมีอำนาจและอิศระมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by
 Objectives) และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance)

มีงานวิจัยจำนวนไม่น้อยนำมิติหรือลักษณะทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น
 ไปศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งก็พบว่าวัฒนธรรมแต่ละมิติต่างก็สัมพันธ์
 กับประสิทธิผลองค์กรแตกต่างกันไป ตามลักษณะและบริบทขององค์กรที่ศึกษา แต่ไม่สามารถ
 ระบุได้ว่าวัฒนธรรมมิติใดส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด

Ginevicius and Vaitkunaite (2006, pp. 201-211) รวบรวมลักษณะของวัฒนธรรม
 องค์กรจากการศึกษางานวิจัยจำนวน 53 ชิ้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ แล้วจำแนกเป็นวัฒนธรรม
 องค์กรได้ 25 มิติหรือลักษณะ โดยเรียงลำดับจากวัฒนธรรมที่มีงานวิจัยกล่าวถึงมากที่สุดไปหา
 น้อยได้ ได้แก่ 1. การสื่อสาร (Communication) 2. รูปแบบการจัดการ (Management Style) เช่น
 รูปแบบการจัดการ ภาวะผู้นำ การสนับสนุน ให้มีส่วนร่วม การจัดการที่เข้มแข็ง เป็นต้น 3. ระบบ
 การให้รางวัลและการจูงใจ (Reward and Incentive System) เช่น รูปแบบการจัดการระบบการจ่าย
 ค่าตอบแทน การให้รางวัลและลงโทษ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น 4. การตัดสินใจ

(Decision Making) 5. กลยุทธ์และเป้าหมาย (Strategy and Goals) ได้แก่ เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานระยะยาว 6. การร่วมมือ (Cooperation/ Collaboration) เช่น ความร่วมมือกันการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 7. การประสานงานและบูรณาการ (Cooperation and Integration) เช่น ความยึดเหนี่ยวของกลุ่ม (Cohesion of Groups) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างลำดับชั้นการบังคับบัญชาและกลุ่มย่อย (Subgroups) 8. สร้างนวัตกรรม (Innovations) เช่น นวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง 9. การปรับตัว (Adaptation) เช่น การปรับตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองต่อตลาด 10. การเรียนรู้ (Learning) เช่น การเรียนรู้และการฝึกอบรม ทักษะหรือสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาชีพ การจัดการความรู้ การพัฒนาผู้บริหาร เป็นต้น 11. กฎระเบียบ คำนิยม และบรรทัดฐาน เช่น กฎระเบียบ คำนิยม และบรรทัดฐาน มาตรฐานของกลุ่ม เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ระดับความเป็นทางการ เป็นต้น 12. โครงสร้างองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ จำนวนลำดับการบังคับบัญชา 13. พฤติกรรมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Behavior with Subjects of External Environment) เช่น มีพฤติกรรมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายตอบสนองสภาพแวดล้อม ใส่ใจต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม 14. บรรยากาศองค์การ (Climate) เช่น บรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น 15. กลไกการควบคุม (Mechanism of Control) เช่น กลไกการควบคุม การจัดการการควบคุม 16. การมีส่วนร่วม (Involvement) เช่น มีส่วนร่วม การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 17. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร (Transmission of Information) เช่น ระบบสารสนเทศ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ 18. ใส่ใจต่อพนักงาน (Concern for Employees) เช่น ใส่ใจต่อพนักงาน การสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน 19. ข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) เช่น ข้อตกลงร่วมกัน การจัดการความขัดแย้ง 20. ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน (Degree of Employees' Responsibility and Freedom) เช่น ความรับผิดชอบและอิสระของพนักงาน ความรับผิดชอบ ระดับของควมมีอิสระ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร 21. การให้อำนาจ (Empowerment) ประกอบด้วย การมอบหมายงาน การให้อำนาจ 22. ระบบการคัดเลือกพนักงาน (System of Selection of Employees) เช่น ระบบการคัดเลือก กระบวนการรวมกลุ่ม นโยบายบริหารบุคคล 23. มิวทัศน์ทัศน์ (Vision) 24. มีพันธกิจ (Mission) และ 25. นโยบายขององค์การ (Politics of Enterprise)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย พิชสิรี ชมภูคำ (2552, หน้า 59-60) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ได้แก่ 1. วัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovative Organizational Culture) เนื่องจากองค์การต้องปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้เปรียบการแข่งขัน โดยคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือ

กระบวนการทำงานใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดต้นทุน พนักงานในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ตัวอย่าง องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ที่กำหนดว่าภายในปี 2558 ปูนซิเมนต์ไทย จะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่องงานด้วยและจะเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและพัฒนาอย่างยั่งยืน ปลุกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมแก่พนักงานให้คิดค้นสร้างสรรค์หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศ วิชิตคิด วิธีการทำงานแบบสร้างสรรค์ 2. วัฒนธรรมมุ่งเน้น ให้บริการ (Service Oriented Organizational Culture) ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ปลุกฝังจิตสำนึกการ ให้บริการลูกค้าแก่พนักงาน สร้างและรักษาค่านิยมการบริการแก่พนักงานทุกคนในองค์กร เพราะ พนักงานทุกคนต้องมีลูกค้า ลูกค้าที่พนักงานต้องให้ความสำคัญประกอบด้วยลูกค้าภายในและลูกค้า ภายนอกองค์กร ลูกค้าภายใน คือ พนักงานที่ใช้บริการหรือรับงานต่อกัน ส่วนลูกค้าภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้น ให้บริการให้ความสำคัญแก่ การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้บริการเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อสร้างและพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวได้ง่าย 3. วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Organization Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญมาก เพราะหากเกิดอุบัติเหตุใด ๆ ขึ้นมาแล้ว ย่อมสูญเสียหรือเสียหายหลายด้าน เช่น สูญเสียบุคลากร เสียค่าใช้จ่าย เสียชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ เป็นต้น องค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ค่านิยมความ ปลอดภัยในการทำงาน จะประกาศนโยบาย กฎระเบียบ แนวทางหรือวิธีการทำงาน รวมทั้งสร้าง จิตสำนึกเรื่องความปลอดภัยให้ฝังอยู่ในการทำงาน of พนักงาน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติ แต่วัฒนธรรมองค์กรลักษณะหรือมิติใดสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะ ธุรกิจและบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ โดยในระยะเริ่มแรกที่องค์กรเพิ่งก่อตั้ง องค์กรมีขนาดเล็ก วัฒนธรรมองค์กรจึงมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นจะเปลี่ยนมาให้ความสำคัญแก่ ความสัมพันธ์ จนเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะแบบราชการมากกว่า วัฒนธรรมรูปแบบอื่น ๆ เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

การรับรู้เป็นส่วนที่มีความสำคัญในการทำวิจัยครั้งนี้ เพราะผู้วิจัยต้องการที่จะสำรวจว่า บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้น มีการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหาร

คาดหวังอยู่ในระดับใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีการเข้าใจและรู้สึกในเรื่องการรับรู้ในดีเสียก่อน และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยาม คำว่า “การรับรู้” ไว้ดังนี้

Luthans (1992) ให้ความหมายว่า การรับรู้ คือ กระบวนการของการคัดสรร การจัดระบบ และการตีความ ถึงแม้ว่าการรับรู้จะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลดิบเป็นจำนวนมาก แต่ข้อมูลดิบเหล่านั้นจะได้รับการกลั่นกรองด้วยกระบวนการคิด ปรับ หรือเปลี่ยนข้อมูลเหล่านั้นให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

Schiffman & Kanuk (1994) ให้ความหมายว่า การรับรู้ คือ กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคล คัดสรร จัดระบบ และตีความสิ่งเร้าออกมาเป็นภาพที่มีความหมาย หรืออาจหมายถึง วิธีการที่เรามองโลกที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา บุคคล 2 คนที่ได้รับสิ่งเร้าอย่างเดียวกันแต่อาจตีความสิ่งเร้าแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการ (Needs) ค่านิยม (Values) และความคาดหวัง (Exception) ของแต่ละบุคคล

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าจากอวัยวะต่าง ๆ และแปลความหมายจากสภาพแวดล้อมนั้น

Gordon (2002) ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการของการรับรู้ความรู้สึกที่เป็นจริงและจัดระเบียบสิ่งนั้นให้กลายเป็นสิ่งมีความหมายหรือความเข้าใจ

Rathus (2002) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งใช้การรับสัมผัสเป็นตัวจัดระบบ โดยการสร้างตัวแทนของสิ่งต่าง ๆ ภายในตนเอง มันมักจะสะท้อนประสบการณ์และความคาดหวังของเราต่อการสร้างเหตุผลกับสิ่งเร้าสัมผัส

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2541) ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็น การรู้จักสิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ภาวะต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกิริยากับตัวเรา เป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายขึ้น เกิดเป็นความรู้สึกเฉพาะตัวสำหรับบุคคลนั้น ๆ

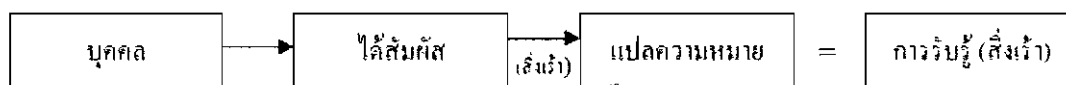
รัชนี นพเกตุ (2539) ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็น ขบวนการประมวล และตีความ ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา โดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวถึง การรับรู้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัด ระเบียบและตีความหมายรู้สึกประทับใจของตนเองเพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามการรับรู้ของคน ๆ หนึ่ง สามารถตีความให้แตกต่างจากความเป็นจริงได้อย่างมาก

สุชา จันทร์เอม (2541) ให้ความหมายว่า การรับรู้เป็นขบวนการที่คนเรามีประสบการณ์ กับวัตถุหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส

กันยา วานิชย์บัญชา (2544) ให้ความหมายว่า เป็นการใช้ประสบการณ์เดิมแปล ความหมายสิ่งเร้าที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นความหมายว่าเป็นอะไร

มาลี จูทา (2544) ได้สรุปว่า การรับรู้ หรือ สัญชาต (Perception) หมายถึงกระบวนการแปลความหมายจากการสัมผัสต่อสิ่งเร้า ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์เดิมด้วย ดังนี้



ภาพที่ 2-4 กระบวนการรับรู้ (มาลี จูทา, 2544)

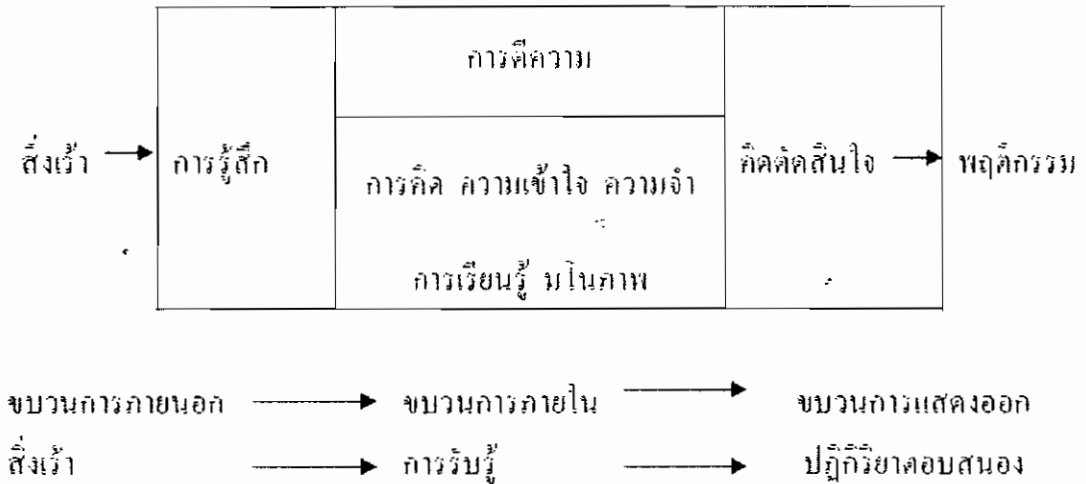
สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) กล่าวถึง การรับรู้ว่า คือ กระบวนการที่อินทรีย์หรือสิ่งมีชีวิตพยายามทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมโดยผ่านทางประสาทสัมผัสกระบวนการนี้เริ่มต้นจากการใช้วิญญะสัมผัสจากสิ่งเร้าและจัดระบบสิ่งเร้าใหม่ภายในระบบคิดในสมอง ภายหลังจากนั้นจึงจะแปลความหมายว่าสิ่งเร้าที่รับสัมผัสเข้ามานั้นคืออะไร ชั้นแปลความหมายนี้เป็นหน้าที่อินทรีย์จะใช้ประสบการณ์เก่าเป็นพื้นฐานของการแปลความหมาย

จากความหมายของการรับรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของการรับรู้ได้ดังนี้ การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลทำการคัดสรรข้อมูล และจัดระเบียบข้อมูล แล้วจึงตีความหรือแปลความหมายของข้อมูลเหล่านั้น ซึ่งการตีความของแต่ละบุคคลนั้นจะตีความผ่านทางประสาทสัมผัส โดย ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ประสบการณ์ ค่านิยม ความคาดหวังและความรู้เดิมสุดท้ายก็แสดงออกมาเป็นความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามการรับรู้ของบุคคล

กระบวนการของการรับรู้

กระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้น มีองค์ประกอบหลายขั้นตอน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายรูปแบบของกระบวนการรับรู้ไว้ ดังนี้

กัญญา สุวรรณแสง (2544) เสนอว่ากระบวนการของการรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งคาบเกี่ยวกันระหว่างความเข้าใจในด้านต่าง ๆ อาทิ การคิด การรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) การตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-5 กระบวนการรับรู้ (กันยา แสงสุวรรณ, 2544)

กระบวนการแรกของการรับรู้เกิดจากการสัมผัส (Sensation) และหลังจากได้ข้อมูลจากอวัยวะรับสัมผัสแล้ว นำมาตีความ (Interpret) โดยการแปลสัมผัสที่เกิดขึ้นในสมอง ซึ่งสมองจะเกิดการคิด การเข้าใจ เกิดการรับรู้ หลังจากนั้นสมองจึงส่งคำสั่งไปยังอวัยวะให้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองพฤติกรรมที่เกิดจากร่างกายได้รับสิ่งเร้านั้น ๆ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000) ได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการรับรู้ซึ่งแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความสนใจและคัดสรรข้อมูล คือ การที่มีข้อมูลจำนวนมากเกินความสามารถที่จะรับได้ในเวลาเดียวกัน จึงต้องมีการเลือกรับรู้ข้อมูลตามความสนใจ ยกตัวอย่างการเลือกรับรู้ข้อมูลตามความสนใจ เช่น ในร้านอาหารที่มีเสียงดังรบกวน เราสามารถสนทนากับบุคคลที่อยู่ตรงหน้าเราได้โดยไม่สนใจรับรู้ข้อมูลอื่น ๆ นั่นหมายความว่าเรากำลังสนใจและคัดสรรข้อมูลเฉพาะที่เราต้องการรับรู้เท่านั้น ในบางเหตุการณ์เราสามารถควบคุมกระบวนการรับรู้โดยใช้จิตได้สำนึกของผู้รับรู้ได้ เช่น ในขณะที่ขับรถเราสามารถคิดถึงปัญหาการทำงานที่มีอยู่ ในการขับรถเป็นผลจากข้อมูลสภาวะรอบตัว เช่น ไฟถนน และรถคันอื่น ๆ แต่ไม่ต้องใช้จิตสำนึกตั้งใจกับข้อมูล แต่ถ้ามีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น เช่น สัตว์วิ่งตัดหน้ารถอาจมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นได้ เราจะปรับเปลี่ยนกระบวนการรับรู้ในทันที

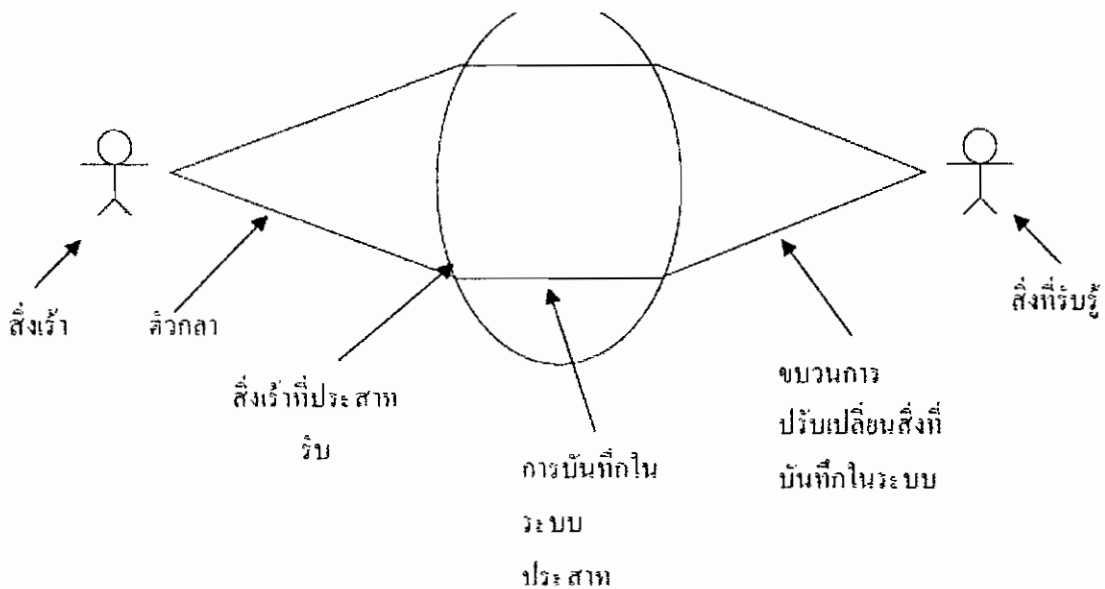
ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมจัดระบบข้อมูล ความสนใจและการคัดสรรข้อมูลเป็นแนวทางที่จะรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ แบบแผนความคิดจะช่วยในการรวบรวมจัดระบบให้ ซึ่งแบบ

แผนความคิดคือกรอบการรู้คิดและรวบรวมเอาความรู้มาจัดระบบเพื่อตีความสิ่งเร้าที่ได้รับแบบแผนความคิดจะมีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ปรากฏเป็นพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคล แบบแผนความคิดของบุคคลเป็นแนวทางของแต่ละบุคคลในการเลือกสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นประเภท เช่น ประเภทกลุ่มในแง่มุมของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน การตอบสนองขั้นแรกหรือการเหมารวมที่ใช้กันบ่อยในการจัดประเภทรูปแบบเหล่านี้จะอยู่ในความทรงจำระยะยาว :-

ขั้นตอนที่ 3 การตีความข้อมูลที่เราสงใจ จะทำให้สิ่งเร้าชัดเจนยิ่งขึ้นและมีการจัดกลุ่มหรือรวบรวมจัดระบบข้อมูลเหล่านั้นเมื่อได้ข้อมูลมาเหมือนกับความสนใจ มีการรวบรวมจัดระบบไปในแนวทางเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงข้อมูล กระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน แต่ละขั้นที่ผ่านมาส่วนมาจากการจดจำและการสนับสนุนของสิ่งเร้าหรือการบันทึกข้อมูล การบันทึกข้อมูลในความทรงจำที่จะถูกแก้ไขปรับปรุง ถ้าสิ่งนั้นนำมาสู่ขั้นการปรับปรุงในกระบวนการรับรู้การปรับปรุงข้อมูลที่บันทึกไว้ในความทรงจำของแต่ละบุคคลเป็นปกติที่ความทรงจำจะเสื่อมลง ดังนั้นบางข้อมูลจะถูกปรับปรุงแก้ไข แบบแผนความคิดจะแสดงบทบาทความสำคัญในขั้นตอนนี้ เพราะเป็นการลำบากที่จะจดจำสิ่งต่างๆ ได้ทั้งหมด

Shaver (n.d. อ้างถึงใน สัทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546) เป็นอีกท่านหนึ่งที่ได้นำเสนอตัวแบบเพื่ออธิบายกระบวนการรับรู้ไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2-6 กระบวนการรับรู้ (สัทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546)

ขั้นตอนแรกของการรับรู้เกิดขึ้นเมื่อประสาทสัมผัสรับสิ่งเร้า โดยมีตัวกลางเข้ามา มีอิทธิพลต่อการรับสัมผัสเป็นต้นว่า แสง คลื่นเสียง ความร้อนหรือองค์ประกอบทางกายภาพจะทำให้การรับสัมผัสดีขึ้นหรือเลวลงก็ได้ เมื่อประสาทสัมผัส (Receptors) รับสัมผัสสิ่งเร้าแล้วจะส่งต่อไประบบประสาทส่วนกลาง (Central Nervous System) ซึ่งจะทำหน้าที่บันทึกและลงรหัสสิ่งเร้า หลังจากนั้นจะเกิดกระบวนการปรับเปลี่ยนสิ่งที่บันทึกในระบบประสาทส่วนกลาง (Constructive Process) กล่าวคือ สิ่งเร้าที่ถูกบันทึกในระบบประสาทส่วนกลางจะถูกประเมินไปพร้อมกับกิจกรรมทางประสาทที่เกิดขึ้นในขณะเดียวกัน เช่น สภาพของอินทรีย์อันเนื่องมาจากความกระหาย ความหิว กิจกรรมทางการรู้การคิดในสมอง (Cognitive Activity) ฯลฯ เกิดผลเป็นการรับรู้ขั้นสุดท้าย

จากรูปแบบของกระบวนการรับรู้ตามที่ได้อธิบายมาข้างต้น อธิบายได้ว่ากระบวนการรับรู้มีจุดเริ่มต้นจากประสาทสัมผัสรับสิ่งเร้าผ่านปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของบุคคล และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ประสบการณ์เดิมและสภาวะร่างกายของบุคคลในขณะนั้นต่อมาเกิดการแปลความหมายการรับรู้ หลังจากนั้นสมองจึงส่งคำสั่งให้บุคคลแสดงพฤติกรรมสนองตอบการได้รับสิ่งเร้าซึ่งมีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับการรับรู้ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เมื่อบุคลากรรับรู้ว่า องค์การมีวัฒนธรรมองค์การแบบทีม ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบนั้น ดังนั้น ถ้าองค์การต้องการให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร เราควรให้บุคลากรมีการรับรู้ในการปฏิบัติงานแบบที่องค์การต้องการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

หากจะกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ได้มีผู้ศึกษาและระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ไว้ ดังนี้

ทรงพล ภูมิพัฒน์ (2540) ได้อธิบายปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อการรับรู้ ได้แก่ ลักษณะของสิ่งเร้า (Stimulus) ตัวบุคคลทางกายภาพ (Physiological State) ประสบการณ์ด้านจิตใจของบุคคล (Physiological) ได้แก่ ลักษณะความรู้เดิม ความต้องการ ทัศนคติ ภาวะอารมณ์และลักษณะของวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ทำให้บุคคลแปลความรู้จากสิ่งเร้าต่างกัน

ศุชา จันทร์เอม (2541) ได้สรุปปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคลว่าต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ประสบการณ์เดิม ได้แก่ ความคิด ความรู้ และการกระทำที่ได้เคยกระทำมาแล้ว ในอดีตประสบการณ์เดิมเหล่านี้ต้องมีปริมาณมากและเป็นความรู้ที่ถูกต้องชัดเจนแน่นอนซึ่งจะช่วยในการตีความหมายจากการสัมผัส ความต้องการและความสนใจในขณะนั้น ถ้าคนเรามีความต้องการและสนใจต่อสิ่งใดก็มีความตั้งใจแน่วแน่ มีความสังเกตพิจารณาสิ่งนั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน

ซึ่งจะก่อให้เกิดการตีความหมายอย่างถูกต้อง สุดท้ายคือสภาพแวดล้อมและลักษณะของสิ่งเร้าที่มาเร้า ถ้าคนเราอยู่ในสภาพแวดล้อมดี ย่อมทำให้จิตใจ แจ่มใส กระชุ่มกระชวย ใจคอปลอดโปร่ง ย่อมทำให้สติปัญญาคีขึ้น ถ้าสิ่งเร้ามีลักษณะคุณสมบัติตลอดจนมีความหมายต่อตัวเขาด้วยแล้ว ย่อมช่วยในการตีความหมายจากการรับสัมผัสได้เป็นอย่างดี

Morgan (n.d. อ้างถึงใน กัญญา สุวรรณแสง, 2544) กล่าวว่า ปัจจัยหรือสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ คือ ลักษณะของผู้รับรู้และลักษณะของสิ่งเร้า โดยอธิบายเพิ่มเติมดังนี้ ลักษณะของผู้รับรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพจะรวมถึงอวัยวะสัมผัสต่าง ๆ เช่น หู ตา จมูก ฯลฯ ปกติหรือ ไม่ มีความรู้ที่สัมผัสเพียงใดถ้าผิดปกติหรือหย่อนสมรรถภาพย่อมทำให้การรับสัมผัสผิดไป อีกประการหนึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตความสามารถในการรับรู้ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการรับสัมผัส และความสามารถในการแปลความหมายของสิ่งเร้า เนื่องจากความสามารถของอวัยวะสัมผัสของแต่ละบุคคลมีขอบเขตจำกัด อาจไม่สามารถรับสัมผัสสิ่งเร้าได้ทุกชนิด และด้านจิตวิทยาเป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ความรู้หรือประสบการณ์เดิม ความต้องการหรือแรงขับ สภาพของจิตใจหรือภาวะของอารมณ์ ทักษะสติ อิทธิพลของสังคม ความตั้งใจที่จะรับรู้หรือความสนใจ ความสนุกสนานเพลิดเพลินต่อการรับรู้แรงจูงใจ คุณค่าและความสนใจ ความดึงดูดในทางสังคม เชาวน์ปัญญา การสังเกตพิจารณาความพร้อมหรือการเตรียมความพร้อมที่จะรับรู้ และการคาดหวังต่อสิ่งที่ต้องการรับรู้ ลักษณะของสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้แก่ ความน่าสนใจและความตั้งใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าภายนอก การจัดลักษณะหมวดหมู่ของวัตถุและการรับรู้เกี่ยวกับระยะเวลาและความลึกของสิ่งเร้านั้น ๆ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) กล่าวถึง การรับรู้โดยเฉพาะการรับรู้ทางสังคม (Social Perception) หรือการรับรู้บุคคล (Person Perception) ว่ามีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ดังกล่าวดังนี้ ลักษณะประจำตัวของบุคคลที่เป็นสิ่งเร้า ในการรับรู้บุคคลอื่นคนเราได้รับอิทธิพลจากลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาของบุคคลนั้นเป็นอย่างมาก เช่น บุคคลผู้นั้นมีบุคลิกภาพภายนอกที่ดึงดูดความสนใจจากผู้อื่น หรือมีตำแหน่งทางสังคมสูงหรือลักษณะสิ่งเร้าที่บุคคลแสดงออกมาอาจจะถูกกำหนดจากบทบาทที่บุคคลแสดงอยู่ เช่น เมื่อเป็นพ่อก็จะแสดงบทบาทของพ่อ เมื่อไปทำงานเป็นผู้จัดการก็ต้องแสดงบทบาทของผู้จัดการ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การรับรู้บิดเบี้ยวไปจากของจริงได้ หรือสถานการณ์แวดล้อมของบุคคลที่เป็นสิ่งเร้า อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมจะมีผลต่อการรับรู้ของบุคคลด้วยเช่นกัน รวมทั้งคุณลักษณะของผู้รับรู้ สภาพภายในของตัวผู้รับรู้ในขณะที่ทำการรับรู้ นั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลด้วย เช่น ความต้องการ เจตคติ ความหิว ฯลฯ หรือในบาง

กรณีผู้รับรู้ได้นำเอาความรักความชอบที่มีต่อตัวผู้เป็นถึงเร้าไปบิดเบือนการรับรู้พฤติกรรมของผู้ที่เป็นถึงเร้า

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างในการรับรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตัวผู้รับรู้ ประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคล ความต้องการหรือแรงจูงใจ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ของบุคคล เช่น ผู้ที่มีทัศนคติทางลบต่อสหภาพแรงงาน อาจมองว่าการที่สหภาพแรงงานมาเยี่ยมเยียนคามวาระปกติเป็นการก่อให้เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น
2. สิ่งแวดล้อม คือ สภาพทางกายภาพ สังคม และบริบทขององค์การ สามารถมีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ได้
3. สิ่งที่รับรู้ คือ คุณลักษณะที่รับรู้บุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ เช่น การตัดกันความเข้ม การแยกกันของภาพและพื้น ขนาด การเคลื่อนไหว การทำซ้ำ ๆ และความแปลกใหม่ในเรื่องความเข้มอาจกล่าวถึงในเชิงของ ความสว่าง สี ความลึก เสียง ฯลฯ เช่น รถสปอร์ตสีแดงเพลิงที่จอดอยู่ในกลุ่มรถเก๋งสีเทา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถจำแนกสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้เป็น 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะของสิ่งเร้า และปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณลักษณะประจำตัวของบุคคลทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลทำให้การรับรู้ของบุคคลมีความถูกต้องสมบูรณ์หรือมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ปัจจัยที่ทำให้การรับรู้ของบุคคลแตกต่างกัน

ศิรวรรณ เสรวีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การรับรู้ที่แตกต่างกันของบุคคลเกิดจากผู้รับรู้ (The Perceiver) ในขณะที่บุคคลมองดูเป้าหมายและพยายามจะตีความสิ่งที่เขามองว่าเป็นอะไร การตีความนั้นจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ สิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับการรับรู้ ได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะเข้าใจ รู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เหตุจูงใจ (Motives) แรงจูงใจภายในบุคคลจะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคล และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ ความสนใจ (Interests) เป็นความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประสบการณ์ในอดีต (Past Experiences) คนเราจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามที่เราเคยมีประสบการณ์ ความคาดหวัง (Expectation) เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ เป้าหมาย (The Target) คือ สิ่งที่ถูกสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับและรับรู้ ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วย ความใหม่ (Novelty) การเคลื่อนไหว (Motion) น้ำเสียง (Sounds)

ขนาด (Sizes) ภูมิหลัง (Background) และความใกล้ชิด (Proximity) ซึ่งสามารถสร้างภาพของเป้าหมายตามที่เราเห็น เราไม่สามารถมองเป้าหมายในลักษณะเดี่ยว ๆ ได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ใกล้เคียงและคล้ายกันเข้าด้วยกัน สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็น เหตุการณ์รอบ ๆ หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ประกอบด้วย เวลา (Time) สภาพงาน (Working Setting) และสภาพสังคม (Social Setting)

Senger (1980) กล่าวว่ากรณีที่แต่ละคนมองสิ่งต่าง ๆ แยกต่างออกไป เกิดจากการจัดระเบียบการรับรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ภาพและพื้น (Figure and Ground) ในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ สิ่งที่คุณสนใจจะเป็นภาพและส่วนที่เหลือเป็นพื้นรูป ซึ่งบางครั้งรูปที่คิดว่ามองเห็นได้ชัดเจนอาจเป็นรูปที่ฝังหรือซ่อนอยู่ในรูปอื่น กระบวนการของภาพและพื้นช่วยในการอธิบายวิธีคิดในการมองสิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและ อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลรับรู้และกระทำ ในเรื่องการจัดกลุ่ม (Grouping) จะรวมถึงการจัดกลุ่มสิ่งของหรือบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกันหรือใกล้ชิดกันไว้ด้วยกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วบุคคลหรือสิ่งเหล่านั้นอาจไม่ได้เหมือนกัน ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้ที่บิดเบือนได้ จะโยงถึงความตั้งใจ (Intention) ที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน เช่น ปัจจัยภายนอก จะเป็นการทำซ้ำบ่อย ๆ หรือการทำให้เกิดความแตกต่างเพื่อให้เห็นที่สนใจของผู้รับรู้ ส่วนปัจจัยภายใน จะเป็นเรื่องของ ค่านิยม ความเชื่อ และแรงจูงใจของผู้รับรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้การรับรู้บิดเบือนได้เนื่องจากผู้รับรู้เลือกรับรู้ในสิ่งที่ตรงกับค่านิยม ความเชื่อและแรงจูงใจของตน ส่วนการเตรียมการ (Set) จะมีตัวกระตุ้นมากเกินไปกว่าจะรับรู้ได้ เมื่อผู้รับรู้คาดหวังอะไรก็จะเตรียมพร้อมที่จะรับรู้สิ่งนั้น การเตรียมการรับรู้จึงเกิดขึ้นได้ด้วยการสร้างความคาดหวังให้กับผู้รับรู้ การฉายภาพ (Projection) ในด้านความต้องการทัศนคติและ ความรู้สึกของตน ไปยังบุคคลอื่นหรือคิดว่าบุคคลอื่นต้องเป็นเช่นเดียวกับตนเป็นการบิดเบือนการรับรู้อีกประการหนึ่ง เนื่องจากบุคคลนั้นอาจไม่ได้มีความต้องการทัศนคติ หรือความรู้สึกเช่นนั้นก็เป็นได้ การจัดเป็นแบบแผนเดียวกัน (Stereotyping) การรับรู้ในลักษณะนี้เป็นการจัดกลุ่มหรือรูปแบบที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน และสรุปลักษณะใดลักษณะหนึ่งจากข้อมูลเพียงเล็กน้อยว่าเป็นลักษณะของทั้งกลุ่ม การเลือกรับรู้ (Selection) บุคคลจะเลือกรับรู้ในสถานการณ์ซึ่งมีสิ่งเร้าบางอย่างที่คุกคามผู้รับรู้เช่น เป็นสิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการความเชื่อ หรือทัศนคติ เพราะฉะนั้นผู้รับรู้จึงอาจจัดสิ่งเร้าที่คุกคามออกไปหรือเพิกเฉยต่อสิ่งเร้านั้น

ศิริวรรณ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงการรับรู้ของบุคคลที่แตกต่างกันนั้นเกิดจาก

1. ผู้รับรู้

ขณะที่บุคคลมองดูเป้าหมายและพยายามจะตีความสิ่งที่เขามองว่าเป็นอะไร การตีความนั้นจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ ลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ที่สัมพันธ์อย่างมากกับการรับรู้ ได้แก่

1.1 ทศนคติ คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะเข้าใจรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.2 เหตุจูงใจ แรงจูงใจภายในบุคคลจะกระตุ้นพฤติกรรมบุคคล และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้

1.3 ความสนใจ เป็นความสนใจของผู้รับรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1.4 ประสบการณ์ในอดีต คนเราจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามที่เราเคยประสบมา

1.5 ความคาดหวัง เป็นความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์

2. เป้าหมาย

เป้าหมาย คือ สิ่งที่ถูกสังเกตว่าเป็นที่ยอมรับ และรับรู้ ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วย ความใหม่ การเคลื่อนไหว น้ำเสียง ขนาด ภูมิหลัง และความใกล้เคียง ซึ่งสามารถสร้างเป้าหมายตามที่เราเห็นเราไม่สามารถมองเป้าหมายในลักษณะเดียว ๆ ได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ของเป้าหมายกับภูมิหลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ใกล้เคียงและคล้ายกันเข้า

3. สถานการณ์

เป็นสิ่งที่เรามองเห็น เหตุการณ์รอบ ๆ หรือสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ประกอบด้วยเวลา สภาพงาน และสภาพสังคม

จะเห็นว่าเรื่องของ การรับรู้ นั้นเป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณ ซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคลเนื่องจากบุคคลจะใช้วิธีการต่าง ๆ ในการจัดระเบียบการรับรู้ โดยอาจเพิ่มหรือลดข้อมูลที่รับรู้ หรืออาจบิดเบือนความหมาย ปฏิเสธการรับข้อมูลบางอย่างรวมถึงอาจมีการปรับ โลกตามความเป็นจริงให้เป็นไปตามความต้องการของตน ทำให้ได้รับข้อมูลต่างจากความจริงการรับรู้เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคคลมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป เนื่องจากการรับรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ดังนั้นเราจึงได้ตอบตามที่เรารับรู้ การเข้าใจในเรื่องของการรับรู้จึงทำให้เราเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ในบางครั้งผู้บริหารอาจมีความต้องการความคาดหวังและมีการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในลักษณะหนึ่ง ในขณะที่พนักงานในระดับอื่น ๆ อาจรับรู้แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้รับรู้ เป้าหมาย สถานการณ์และ การจัดระเบียบการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ลักษณะที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดชลบุรีตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ของประเทศไทย หรือริมฝั่งทะเลด้านตะวันออกของอ่าวไทย ประมาณเส้นรุ้งที่ 12 องศา 30 ลิปดา-13 องศา 34 ลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 100 องศา 45 ลิปดา-101 องศา 45 ลิปดาตะวันออก มีระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ตามเส้นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3 สายบางนา-ตราด เป็นระยะทางประมาณ 81 กิโลเมตร และมีเส้นทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 กรุงเทพมหานคร-ชลบุรี ระยะทาง 79 กิโลเมตร ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเดินทางประมาณ 45 นาที มีพื้นที่ทั้งจังหวัด จำนวน 2,726,875 ไร่ (4,363 ตารางกิโลเมตร) คิดเป็นร้อยละ 0.85 ของพื้นที่ประเทศไทย (พื้นที่ของประเทศไทยประมาณ 320,696,875 ไร่ หรือ 513,115 ตารางกิโลเมตร) มีอาณาเขตดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา และ จังหวัดสมุทรปราการ

ทิศใต้ ติดอำเภอบ้านฉาง และอำเภอบึงกาฬ จังหวัดระยอง

ทิศตะวันออก ติดอำเภอพนมทวน และอำเภอท่ามะกา จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศตะวันตก ติดชายฝั่งทะเลตะวันออกของอ่าวไทย

การปกครองและประชากร

สำหรับการแบ่งเขตการปกครองออกของจังหวัด แบ่งออกเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล 687 หมู่บ้าน ส่วนการปกครองส่วนท้องถิ่น มีทั้งสิ้น 99 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 8 แห่ง เทศบาลตำบล 30 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และมีการปกครองรูปแบบพิเศษ 1 แห่ง ได้แก่ เมืองพัทยา แยกจากการปกครองของอำเภอ บางละมุง เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

อำเภอทั้ง 11 ของจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนมสนธิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ อำเภอหนองใหญ่ อำเภอพานทอง อำเภอเกาะศรีชัง และ อำเภอเกาะจันทร์

จากสถิติกรมการปกครอง ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2552 จังหวัดชลบุรีมีประชากรรวมทั้งสิ้น 1,289,590 คน เป็นเพศชาย 632,356 คน ร้อยละ 49.11 ของประชากรทั้งจังหวัด เพศหญิง 657,234 คน ร้อยละ 50.89 ความหนาแน่นของประชากร โดยเฉลี่ย 295.57 คน ต่อตารางกิโลเมตร โดยเป็นประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาล 739,864 คน ร้อยละ 57.37 และอาศัยอยู่นอกเขตเทศบาล 549,726 คน ร้อยละ 42.63

วิสัยทัศน์

เป็นองค์การยุคใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การศึกษามีความก้าวหน้า เศรษฐกิจมั่นคง เป็นศูนย์กลางการค้า การท่องเที่ยว และการกีฬา

พันธกิจ

1. เสริมสร้างและปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
2. ส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษา การให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์การเอกชน อปท. ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน
5. สนับสนุนช่วยเหลือให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การป้องกันแก้ปัญหาสังคม ยาเสพติดและโรคเอดส์
6. เสริมสร้างความร่วมมือในการกำจัดขยะมูลฝอยแบบบูรณาการ และการจัดระบบบำบัดน้ำเสียในชุมชน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม รวมทั้งช่องทางในการขยายตัวทางการค้า การท่องเที่ยวและกีฬา

เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น
2. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินลดปัญหาสังคมต่าง ๆ
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือให้แก่ส่วนราชการและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

กลยุทธ์ในการพัฒนา

1. การปรับปรุงและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยง และต่อเนื่อง
2. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถด้านการส่งเสริมอาชีพ และรายได้ให้แก่ประชาชน
3. พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีความพร้อมและมีคุณภาพ
4. เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการแก้ไขปัญหาสังคม
5. พัฒนาและส่งเสริม การมีส่วนร่วมของประชาชนองค์การเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในด้านการเมือง การปกครอง ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา และความร่วมมือในการพัฒนาด้านต่าง ๆ
6. พัฒนาการบริหารการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
7. เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาช่องทางการผลิตสินค้า และการตลาด

8. พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา ประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยว

จาก ขอบข่ายและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 13 สิงหาคม 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มิให้ซ้ำซ้อนกับอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะมีอำนาจหน้าที่หรือ พันธกิจ ตามข้อกฎหมายดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในภาพรวม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาพรวมไว้ดังนี้

1. สร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจมหภาค และเศรษฐกิจชุมชนให้เกื้อกูลกันเพื่อเศรษฐกิจขยายตัว อย่างต่อเนื่องและมั่นคง
2. สร้างงานและรายได้จากรุรกิจการท่องเที่ยวให้มีรายได้เพิ่มขึ้น
3. พัฒนาโครงข่ายถนน และระบบการขนส่งต่อเนื่องจากที่มีอยู่แล้ว
4. เพิ่มความเข้มแข็งองค์การชุมชน และประชาสังคมให้มีความมั่นคง รวมทั้งระบบการบริการจัดการของชุมชนที่ดี ให้ครอบคลุมทุกตำบล
5. มีการพัฒนาเมืองและชุมชนให้น่าอยู่ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม
6. อนุรักษ์และฟื้นฟูพื้นที่ป่าไม้และป่าชายเลน เพื่อความสมดุลของสภาวะแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ
7. เพิ่มขีดความสามารถในการกำจัดขยะมูลฝอยของท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์กำจัดขยะรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมทั้งระบบบำบัดน้ำเสียของท้องถิ่น
8. สร้างโอกาสให้สตรีและผู้ด้อยโอกาสทุกประเภทได้รับการพัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่และ ได้รับการบริการต่าง ๆ ที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง
9. การดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคการเมืองให้มีความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดชอบต่อประชาชนและสังคมสูงขึ้น
10. พัฒนาหน่วยงาน บุคลากรให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการเข้าสู่การปฏิบัติงานยุคใหม่ ปัจจุบันอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2555) จังหวัดชลบุรีได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยมุ่งตอบสนองค่านโยบายจึงได้ประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน ผู้แทนองค์การประชาชน นักวิชาการ และสื่อมวลชน ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการสนับสนุนแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และคณะกรรมการพัฒนา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีมติเห็นชอบแผนพัฒนาฯ และการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีขึ้นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งได้จัดทำไว้แล้ว

เป้าหมายของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในภาพรวม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาภาพรวมไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีให้มีการขยายตัวอย่างเพียงพอต่อการสร้างงานและสร้างรายได้ รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายชุมชนให้เกิดการเชื่อมโยงพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้
2. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสังคมไทยบนพื้นฐานของการอนุรักษ์วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย สามารถสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่ง ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม และมีระเบียบวินัย
3. เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของคนทุกคนให้มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์แข็งแรงมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างระบบคุ้มครองความมั่นคงทางสังคม รวมทั้งให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
4. เพื่อให้การใช้ประโยชน์และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้อีกต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว เพื่อให้คนและธรรมชาติอยู่ด้วยกันอย่างสมดุลและยั่งยืน
5. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นบุคลากรยุค ใหม่สามารถนำพาองค์การไปสู่องค์กรยุคใหม่และสามารถบริหารจัดการองค์การด้วย ระบบการบริหารสมัยใหม่ ได้เป็นอย่างดี

ประกาศคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ/ พนักงาน/ ลูกจ้าง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 77 ได้บัญญัติให้รัฐจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ ประกอบกับคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้ส่วนราชการแต่ละส่วนประกาศคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ ในส่วนราชการ ให้ประกาศกำหนดคน โยบายที่จะต้องปฏิบัติ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในหน้าที่และจะต้องยึดถือและปฏิบัติตาม และบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะต้องมีการพัฒนาและได้รับการอบรมและกำหนดคุณธรรม จริยธรรมเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และในอนาคตอันใกล้นี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะได้จัดทำข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ของหน่วยงานของรัฐ มีการกำหนดให้เป็นระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการ และสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ (Thailand Internation Public Sector Standard Management System and Outcomes: PSO) กำหนดเป็นนโยบายให้ส่วนราชการมีการดำเนินการ และมีหลายส่วนราชการที่จะ ได้มีการนำระบบ PSO มาใช้กับหน่วยงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงได้ประกาศ กำหนดให้เป็นแนวทางมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม

มาตรฐานทางคุณธรรมของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะต้องมีความประพฤติ ประจําใจ และยึดหลักการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ยึดแนวทางตามหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติตนและการ ปฏิบัติงาน

2. ยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการ มีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักของความคุ้มค่าในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ

3. ยึดหลักคำสอนของพุทธศาสนา เพื่อควบคุมความคิด ความประพฤติและการกระทำ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

จริยธรรมของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะต้องยึดถือหลัก จริยธรรมหรือจรรยาบรรณของข้าราชการ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติราชการ

2. ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณภาพ คุณธรรมอย่างเสมอ

3. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เทียงธรรมและด้วยความรับผิดชอบ

4. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างทุ่มเท เสียสละ เต็มเวลา และเต็มกำลังความสามารถ

5. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว และถูกต้อง โดยคำนึงถึง

ผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ

6. ต้องให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกันในการทำงาน อย่างเต็มที่

7. ต้องให้บริการแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมและเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจไมตรีที่ดี

โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้จัดกรอบโครงสร้างแบ่งส่วนราชการตาม แผน อัตรากำลังสามปี (พ.ศ. 2552 - 2554) แบ่งเป็น 1 สำนัก 9 กอง ประกอบด้วย

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

1.1 ฝ่ายเลขานุการผู้บริหาร รับผิดชอบ งานเลขานุการ งานการประชุม งานกำหนดแผนงานและนโยบาย งานติดต่อประสานต่าง ๆ งานติดตามผลการปฏิบัติราชการ งานกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.2 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป รับผิดชอบ งานธุรการ งานสารบรรณ งานเลือกตั้ง สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานรัฐพิธี งานพิธีต่าง ๆ งานข้อมูลข่าวสารทั่วไป และสารสนเทศ งานรักษาความสะอาดและรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ งานรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน งานกิจการขนส่ง งานประสานงานหน่วยงานอื่น งานราชการทั่วไป งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.3 ฝ่ายนิติการและการพาณิชย์ รับผิดชอบ งานนิติการและนิติกรรมสัญญางานตราข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ใช่ข้อบัญญัติงบประมาณ งานกิจการพาณิชย์ งานการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ร้องเรียน งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1.4 ฝ่ายกิจการขนส่ง

2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่ายคือ

2.1 ฝ่ายการประชุม มีหน้าที่รับผิดชอบ งานการประชุม การจัดทำระเบียบวาระและรายงานการประชุมสภาและคณะกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานกฎหมายและระเบียบข้อบังคับการประชุม การตั้งกระทู้ถาม ข้อซักถามของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.2 ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่รับผิดชอบ งานติดตามผลการปฏิบัติตามมติของสภาและคณะกรรมการของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานระเบียบและทะเบียนประวัติ ตลอดจนสถิติสวัสดิการของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานเลขานุการสภา ประธานสภาและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.3 ฝ่ายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. กองแผนและงบประมาณ กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

3.1 ฝ่ายนโยบายและแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบ งานวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานประสานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด โครงสร้างตามแผนอัตราค่าจ้างใหม่ งานคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และคณะกรรมการ

จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด งานศูนย์ข้อมูลการพัฒนาจังหวัดและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.2 ฝ่ายงบประมาณและพัฒนารายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานจัดทำข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย งานการโอนเงินงบประมาณ งานการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณงาน โครงการเงินอุดหนุนต่าง ๆ งานให้การสนับสนุนงบประมาณแก่หน่วยงานอื่น ๆ งานการจัดสรรเงินให้แก่ราชการส่วนท้องถิ่นอื่น งานพัฒนารายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.3 ฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ตรวจติดตามการดำเนินการตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานประเมินผลโครงการ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4. กองคลัง กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

4.1 ฝ่ายการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบ งานเบิก รับ นำส่ง เก็บรักษาเงินและเอกสารแทนตัวเงิน งานตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และเงินอื่น ๆ งานขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ งานการจัดสรรเงินต่าง ๆ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4.2 ฝ่ายบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบ งานจัดการทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งานจัดทำบัญชีทุกประเภท งานรายการใช้จ่ายเงินงบประมาณ งานจัดทำงบทดลองประจำปี ประจําปี งานทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่ายทุกประเภท งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4.3 ฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานจัดเก็บรายได้ งานเร่งรัดจัดเก็บรายได้ งานวิเคราะห์วางแผนปรับปรุงการจัดเก็บรายได้และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บรายได้ งานเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการเสียภาษี/ ค่าธรรมเนียม งานจัดทำระบบข้อมูลผู้ชำระภาษี/ ค่าธรรมเนียม งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5. กองช่าง กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

5.1 ฝ่ายสำรวจและออกแบบ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานสำรวจออกแบบและจัดทำข้อมูลด้านวิศวกรรม งานจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ งานรวบรวมจัดเก็บประวัติโครงการต่างๆ งานผังเมืองรวม งานช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการ สำรวจและออกแบบแก่หน่วยงานท้องถิ่นหรือส่วนราชการที่ร้องขอของงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5.2 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง มีหน้าที่รับผิดชอบ งานแผนการปฏิบัติงานประจำปี งานตรวจสอบงานก่อสร้าง งานควบคุมอาคารตามกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานควบคุมการก่อสร้างและซ่อมแซมทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำและอื่น ๆ งานช่วยเหลือให้คำแนะนำทางวิชาการ งานก่อสร้างและซ่อมบำรุงแก่หน่วยงานท้องถิ่นอื่นหรือ

ส่วนราชการที่ร้องขอ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5.3 ฝ่ายเครื่องจักร มีหน้าที่รับผิดชอบ งานประวัติเครื่องจักรกล งานบำรุงรักษาเครื่องจักรกล งานให้ความช่วยเหลือหน่วยงานท้องถิ่นอื่น งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5.4 ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีหน้าที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานสาธารณูปโภคสาธารณูปการ ดำเนินงานกิจการพิเศษอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายใด และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ จัดทำแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนประจำปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี งานสนับสนุนกองอำนาจการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนระดับจังหวัด และพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5.5 ฝ่ายสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานสาธารณูปโภคสาธารณูปการ งานจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานบำบัดน้ำเสียรวม งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

6.1 ฝ่ายส่งเสริมอาชีพ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานส่งเสริมอาชีพ งานฝึกอาชีพและการฝึกอบรม งานส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน งานกองทุนพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ งานส่งเสริมสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6.2 ฝ่ายสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบ งานสาธารณสุข และงานคณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย งานพัฒนากิจกรรมของกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐาน (อสม.) งานส่งเสริมสนับสนุนและรณรงค์การต่อต้านยาเสพติดทุกรูปแบบ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6.3 ฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบ งานพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส งานสังคมสงเคราะห์ งานพัฒนาสังคมและจัดระเบียบสังคม งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

7. กองพัสดุและทรัพย์สิน กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

7.1 ฝ่ายพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบ งานจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ งานจัดซื้อจัดจ้างจัดหาพัสดุ งานซ่อมแซม บำรุงรักษาพัสดุ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

7.2 ฝ่ายทรัพย์สิน มีหน้าที่รับผิดชอบ งานทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์และทรัพย์สินอื่น งานควบคุมตรวจสอบการรับ-จ่ายพัสดุ งานการอนุญาตให้หน่วยงานอื่นให้ใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ งานจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

8. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนดแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

8.1 หน่วยศึกษานิเทศก์

8.2 ฝ่ายบริหารการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ งานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานแผนงานและวิชาการ (งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน) งานนิเทศและประกันคุณภาพการศึกษา งานการศึกษาพิเศษ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

8.3 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ งานห้องสมุด งานการศึกษานอกระบบ และส่งเสริมอาชีพ งานกิจกรรมพัฒนาเด็กและเยาวชน งานประเพณี ศาสนา และวัฒนธรรมงานบริหารงานทั่วไป งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

9.4 ฝ่ายแผนและงบประมาณ

9. กองการท่องเที่ยวและกีฬา

9.1 ฝ่ายการท่องเที่ยว รับผิดชอบ งานวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยวงานพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและหน่วยงานอื่น ๆ งานประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการท่องเที่ยว งานปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยวและจัดหาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ งานส่งเสริมและสนับสนุนให้มีศูนย์กลางการแสดงและจำหน่ายสินค้าพื้นเมือง งานเกี่ยวกับการส่งเสริมและธุรกิจ การค้า การลงทุนและการอุตสาหกรรม งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

9.2 ฝ่ายการกีฬา มีหน้าที่รับผิดชอบ งานวางแผนส่งเสริมกีฬาและนันทนาการภายในจังหวัดชลบุรี งานจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดขึ้นหรือมีส่วนร่วมในการจัดทุกระดับ งานการดูแลบำรุงรักษาสถานกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และการจัดสร้างลานกีฬา สนามเด็กเล่น งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

9.3 ฝ่ายการประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบ งานประชาสัมพันธ์ผลงานและกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานบริการข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศต่าง ๆ งานต้อนรับชี้แจงให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผู้มาติดต่อ งานจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานและนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด งานสำรวจประชามติ สำรวจกิจกรรม วิเคราะห์ผลงานจากการประชาสัมพันธ์ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

10. กองการเจ้าหน้าที่

10.1 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง รับผิดชอบ งานวางแผนอัตรากำลัง งานสรรหาบุคลากร งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

10.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร รับผิดชอบ งานบริหารทรัพยากรบุคคลงาน กำหนดโครงสร้างและอัตรากำลัง งานกำหนดกรอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ

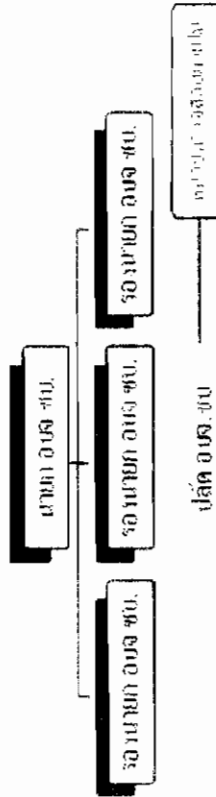
งานวิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคลากร งานการเจ้าหน้าที่และสิทธิสวัสดิการ
บุคลากร งานพัฒนาบุคลากร งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

10.3 ฝ่ายวินัยและเสริมสร้างคุณธรรม

ตารางที่ 2-1 อัตรากำลังข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ..

ลำดับ ที่	ส่วนราชการ	ข้าราชการ (คน)	ลูกจ้างประจำ (คน)	พนักงานจ้าง (คน)	รวม (คน)
1	สำนักปลัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด	32	4	34	70
2	กองกิจการสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	9	-	5	14
3	กองแผนและงบประมาณ	9	-	2	11
4	กองคลัง	22	-	6	28
5	กองช่าง	36	26	75	137
6	กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	11	-	13	24
7	กองพัสดุและทรัพย์สิน	12	-	5	17
8	กองการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม	19	-	29	48
9	กองการท่องเที่ยวและกีฬา	9	-	24	33
10	กองการเจ้าหน้าที่	7	-	1	8
	รวมทั้งสิ้น	166	30	194	390

ที่มา: สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2554



ส่วนงาน	อำนาจหน้าที่	บุคลากร	ที่ตั้ง	ปีงบประมาณ 2565
สำนักงานปลัด	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ปลัด	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	รองปลัด	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
กองอัยการพิเศษเพื่อคดีทุจริต	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
กองปราบปรามการทุจริต	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1
	เป็นอำนวยการและประสานงาน	ผู้อำนวยการกอง	กรุงเทพมหานคร	1

ภาพที่ 2-7 โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีทำให้ผู้วิจัยได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและการบริหารงานขององค์การว่าเป็นอย่างไร เพราะผู้วิจัยมีใช้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงต้องมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้ององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีก่อน เพื่อเป็นการศึกษาดังรูปแบบในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ก่อนที่จะเข้าไปเก็บข้อมูล และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้วิจัยในการที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีได้เร็วและง่ายขึ้น ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์ (2550) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้แก่

1. กลยุทธ์ ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ มีพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม ผู้บริหารกำหนดและสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดให้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตด้านการตลาด สินค้าและบริการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของธุรกิจจากการแถลงนโยบายประจำปีและให้พนักงานมีส่วนร่วมดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม
2. โครงสร้างองค์การ ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จัดโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การให้อำนาจ การตัดสินใจแก่พนักงานและพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง ด้วยการสัมภาษณ์แบบใช้งานและสมรรถนะเป็นหลัก (Job Based and Competency Based) จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสำคัญ (Pay for Performance) ด้วยการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมรวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมขององค์การที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังเปิด โอกาสให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีในองค์การ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์

(E-Learning) เป็นต้น และใช้ข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยีเหล่านี้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

4. ส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ไทยยามาส่ามอเตอร์ให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานและสื่อสารความสำเร็จร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารก็กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของพนักงานและให้โอกาสแก่พนักงานแก้ไขปัญหาคความผิดพลาดนั้น ๆ ส่วนองค์กรกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้เป็นพฤติกรรมพื้นฐานแก่พนักงานทุกคนเพื่อเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการทำกิจกรรมและ โครงการต่าง ๆ ขององค์กร

5. ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานทุกคนรับข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา

ผลจากการวิจัยข้างต้นนี้ ทำให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอยู่เสมอ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้มาเหล่านี้เป็นตัวสนับสนุนในการใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้อีกทางหนึ่งและสามารถนำไปใช้ในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ได้เช่นกัน เพราะเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษานี้ ผู้วิจัยต้องการให้ได้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังออกมา ซึ่งอาจมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้เคียงกับผลงานวิจัยข้างต้นนี้

ตินดา อัญญธนากร (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรบรรยากาศของกิจการและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล โดยศึกษาข้าราชการตำรวจจำนวน 360 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันในมิติคุณธรรม จริยธรรม มิติอำนาจนิยม และมิติระบบอุปถัมภ์ ส่วนสายการปฏิบัติงานหรือแผนกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันในมิติคุณธรรม จริยธรรม นอกจากนี้อายุราชการต่างกันยังพบความแตกต่างในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมิติอำนาจนิยม ตัวแปรที่เหมือนกับงานวิจัยของผู้วิจัยนั้นคือ ระดับตำแหน่ง แผนกและอายุงาน ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ในการอ้างอิง สรุปผลและอภิปรายผลในบทที่ 5 ได้ ทั้ง 3 ตัวแปรที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ถลิตา เกษมเนตร (2550) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัท บัตรกรุงไทยต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่อนุรักษ์นิยม (Conservative) และทำงานแบบตั้งรับมาเป็น

วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ คือ เป็นผู้นำของธุรกิจบัตรเครดิตและได้เปรียบคู่แข่ง นอกจากนี้ บริษัทประกอบด้วยพนักงานที่มีความหลากหลาย รวมทั้งองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงจากภาพลักษณ์เดิม

องค์กรจึงกำหนดเป็นปรัชญา แนวคิด และนโยบาย ว่าองค์กรจะพยายามให้พนักงานทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุก ดังคำขวัญที่ว่า คนสำเร็จ งานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อเพื่อผู้บริโภค

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นใหม่ของ บริษัท บัตรกรุงไทย มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยองค์กรศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาเทียบเคียงกับบุคลิกภาพและวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ว่าเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ อย่างไร จากนั้นบริษัทก็กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมา ประกอบด้วย 1. มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 2. ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) 3. ทันสมัย (Modern) 4. เรียบง่าย (Simple) 5. สนุกสนาน (Fun and Friendly) โดยไม่ละเลยวัฒนธรรมแบบไทย

ทั้งนี้ บริษัท บัตรกรุงไทย มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากแบบอนุรักษ์นิยมมาเป็นแบบใหม่ โดย 1. กำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง 2. เปลี่ยนแปลงการแต่งกายให้เรียบง่ายและเป็นทางการน้อยลง 3. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่นมากขึ้น 4. เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน กำจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดการควบคุมให้น้อยลง 5. เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน ลดพื้นที่การปฏิบัติงานหรือใช้พื้นที่สำหรับทำงานอย่างคุ้มค่า 6. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน

องค์กรใช้วิธีการถ่ายทอด หล่อหลอมและสืบสานวัฒนธรรมองค์กรหลายวิธี ได้แก่ สื่อสารหลายช่องทาง จัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งฝึกอบรมเพื่อสร้าง ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรใหม่แก่พนักงาน

จากงานวิจัยนี้ พบว่า ผลที่ บริษัท บัตรกรุงไทย ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ บริษัทสามารถแข่งขันและเป็นผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตได้ องค์กรมีภาพลักษณ์และวัฒนธรรมใหม่ พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน (Work-Life Balance)

อย่างไรก็ตามยังคงมีพนักงานจำนวนหนึ่งที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรต้องสื่อสารอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายสร้าง

ความเข้าใจแก่พนักงาน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่และพนักงานทุกคนต้องยินดีให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วย

จากงานวิจัยของ ลลิตา เกษมเนตร (2550) ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าองค์การสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้เพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน ที่รุนแรงขึ้นทุกวันเพื่อความอยู่รอดขององค์การ และเหนือสิ่งอื่นใด ต้องเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานในองค์การยอมรับและสามารถปฏิบัติได้ อย่างในงานวิจัยข้างต้นทำ ยังเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงานด้วย ยิ่งทำให้วัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืน เช่นเดียวกันถ้าผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีสามารถที่จะสื่อสาร ไปยังผู้ปฏิบัติงานให้มีวัฒนธรรมองค์การอย่างที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังได้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ก็ย่อมส่งผลดีต่อองค์การ อีกทั้งถ้าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงานด้วยแล้วนั้นก็จะทำให้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นเป็นที่ยอมรับได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

ศุภรณิการ์ เจียมคงอยู่ (2550) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน จำนวนทั้งสิ้น 452 คนผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับดีคือ ด้านเอกลักษณ์ของสมาชิก ด้านการร่วมมือกันทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการอดทนต่อความขัดแย้ง ด้านการควบคุม ด้านการให้ความสำคัญในการจัดการและมีความคิดเห็นว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการให้ความสำคัญต่อระบบเปิด ด้านการอดทนต่อความเสี่ยง ด้านเกณฑ์การให้รางวัล ด้านการมุ่งเน้นต่อวิธีการหรือผลลัพธ์ ข้าราชการพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในด้านความผูกพันต่อองค์การ มีระดับความคิดเห็นในด้านความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ข้าราชการพยาบาลที่มีระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ข้าราชการพยาบาลที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระดับข้าราชการ ที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การ ของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านเอกลักษณ์ของสมาชิก การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านอดทนต่อความขัดแย้ง สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน ในทิศทางเดียวกัน ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านอดทนต่อความเสี่ยง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านเกณฑ์การให้รางวัล สามารถใช้ทำนายความ

ผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน ในทิศทางตรงกันข้าม โดยตัวแปรอิสระสามารถทำนายได้ร้อยละ 39.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พรหมเพราะ (2551) ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 720 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่มีค่า Eigenvalues มากกว่า 1 นั้น มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ 29 ข้อคำถามและมีค่าความเชื่อมั่น โดยรวมเท่ากับ .95 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถตั้งชื่อได้ดังนี้คือ องค์ประกอบที่ 1 การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น .88 องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม มีค่าความเชื่อมั่น .90 องค์ประกอบที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่น .88 องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ร่วม มีค่าความเชื่อมั่น .85 องค์ประกอบที่ 5 การเคารพผู้อื่น มีค่าความเชื่อมั่น .80 องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าความเชื่อมั่น .86 โดยทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ มีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) เท่ากับร้อยละ 68.81

จากงานวิจัยข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสามารถนำองค์ประกอบทั้ง 6 ของงานวิจัยข้างต้นได้วิเคราะห์มานี้ มาใช้เป็นกรอบในสร้างแบบสัมภาษณ์ได้ เพราะองค์ประกอบทั้ง 6 นี้เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและสามารถบรรลุพันธกิจที่ทำนายของระบบการบริหารงานราชการแนวใหม่ได้ทั้งสิ้น และยังเป็นองค์การที่อยู่ในสังกัดของหน่วยงานราชการเช่นเดียวกันกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอีกด้วย .

พิชาย รัตนคิลล ณ ภูเก็ต (2551) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม มีจำนวนตัวอย่างจำนวน 9,100 ตัวอย่าง จากข้าราชการทุกกระทรวง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ มิตินี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานมากที่สุดคือการปฏิบัติงานเชิงรุก รองลงมาคือการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี อย่างไรก็ตามประเด็นที่น่าสนใจคือ หน่วยงานราชการกลับยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมทั้งสองต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับมิติอื่น ๆ ทั้งที่มิติทั้งสองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดปรากฏการณ์นี้อาจนำไปสู่ปัญหาเรื่องการบรรลุประสิทธิผลของหน่วยงานราชการในอนาคตได้

งานวิจัยของ พิชาย รัตนคิลล ณ ภูเก็ต (2551) ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสอดคล้องอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะในหน่วยราชการที่ผลการวิจัยออกมาว่า ให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมองค์การแบบการปฏิบัติงานเชิงรุก และรองลงมาคือ

การปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีน้อยที่สุด และองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีก็เป็นหน่วยงานราชการเช่นเดียวกัน ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำแนวทางในการวิจัยของงานวิจัยชิ้นนี้มาปรับใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ได้

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย โดยจำแนกธุรกิจออกเป็น 3 กลุ่มคือ องค์การที่มีประสิทธิผลสูง ปานกลาง และต่ำ ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

จากงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) แสดงให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในองค์การว่ามีความสำคัญ เป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้มากเพียงใด รวมไปถึงผู้บริหารความตระหนักในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ไปยังผู้ปฏิบัติงานและควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Role Model) เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายใกล้เคียงกับงานของผู้วิจัยเองที่ต้องการให้ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีความตระหนักในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การที่ดีไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารคาดหวัง

สรุปจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นงานวิจัยของไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของไทยมีที่มาจากลักษณะของวัฒนธรรมไทยเป็นสำคัญ บางลักษณะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารองค์การและมืองค์การหลายแห่งพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้

งานวิจัยต่างประเทศ

Sawner (2000) ศึกษาวิจัย เรื่อง An Empirical Investigation of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization สํารวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานทหารขนาดใหญ่คือ The Air National Guard โดยวัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Fiscal Performance) ได้แก่ 1. ผลลัพธ์ของการตรวจสอบ (Inspection Results) 2. อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน (Ground Safety Mishap Rate) 3. การธำรงรักษาพนักงาน (Unit Personnel Retention) ผลการศึกษาพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) และการทำงานเป็นทีม (Coordinated Teamwork) สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการตรวจสอบและอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน การบรรลุเป้าหมาย (Achieving Goals) สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของการตรวจสอบ อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน

และการรักษาพนักงาน ส่วนการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) และการทำงานเป็นทีม (Coordinated Teamwork) สัมพันธ์กับอัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ ใน 5 ประการ ได้แก่ 1. การจัดการการเปลี่ยนแปลง 2. การบรรลุเป้าหมาย 3. ทำงานเป็นทีม 4. มุ่งเน้นลูกค้า และ 5. มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ประการ คือ 1. ผลลัพธ์ของ การตรวจสอบ 2. อัตราความปลอดภัยภาคพื้นดิน 3. การรักษาพนักงาน

Beugelsdijk, Noorderhaven & Koen (2004) วิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การ การสร้างพันธมิตร และทุนทางสังคม ซึ่งเป็นเครือข่ายทรัพยากรขององค์การ (The Network Resources of a Firm) ภายใต้ชื่องานวิจัยว่า Organizational Culture, Alliance Capabilities and Social Capital โดยศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศเนเธอร์แลนด์จำนวน 127 แห่ง และใช้เทคนิคทางสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 6 มิติ ได้แก่ 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) 2. ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Employee Orientation) 3. การสื่อสาร (Communication Orientation) 4. นวัตกรรม (Innovation Orientation) 5. ความมั่นคง (Stability Orientation) 6. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) มีวัฒนธรรมองค์การเพียง 3 มิติ คือ มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Orientation) นวัตกรรม (Innovation Orientation) และความมั่นคง (Stability Orientation) สัมพันธ์กับการสร้างพันธมิตร (Alliance Capabilities) แต่วัฒนธรรมองค์การ ดังกล่าว ไม่มีความสัมพันธ์กับทุนทางสังคม (Social Capital) เช่น งานวิจัยของ Kim, Lee and Yu (2004, pp. 340-359) เรื่อง Corporate Culture and Organizational Performance ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย จำแนก วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจ ประกันภัยอุตสาหกรรมและโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตรา ผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วน ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไร และผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาลพบว่ามีวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมและ มุ่งเน้นงาน เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Liu, Chen and Liu (2006) ศึกษาเรื่อง Through The Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรม องค์การระหว่างองค์การที่รัฐเป็นเจ้าของกับองค์การที่รวมทุนกับต่างประเทศ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูล จากพนักงานจำนวน 781คน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัย จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ

1. มีส่วนร่วม (Participation) 2. ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3. การอำนวยการ (Supervision) และ 4. การประชุม (Meeting) ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรจำนวน 3 มิติ ยกเว้นการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานในองค์กรที่รัฐเป็นเจ้าของมากกว่าพนักงานในองค์กรที่รวมทุนกับต่างประเทศ งานวิจัยนี้สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรหนึ่งให้คุณค่าอาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่น ๆ แต่วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

Bclassi, Kondra and Tukul (2007) ทำการวิจัยเรื่อง New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture เนื่องจากการจัดการ โครงการ (Project Management) ใน องค์กรของสหรัฐอเมริกา มักประสบผลสำเร็จน้อย คือ มีเพียงร้อยละ 17 เท่านั้นที่ประสบผลสำเร็จ ส่วนที่เหลือนำโครงการ ไปดำเนินการแล้วประสบความล้มเหลว จึงทำการศึกษาว่าวัฒนธรรมมีผล ต่อการจัดการ โครงการหรือไม่ กับองค์กรในสหรัฐอเมริกาจำนวน 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ 1. อิสระในการทำงาน (Independent Intercept) 2. สภาพแวดล้อม การทำงานทางบวก (Positive Work Environment) 3. ภาวะผู้นำ (Management Leadership) และ 4. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented) จากการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานทางบวกมีผลต่อ ความสำเร็จด้านการค้า (Commercial Success) ด้านเทคนิค (Technical Success) และความพึงพอใจ ของลูกค้า (Customer Satisfaction) ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จด้านการค้าและด้านเทคนิค ในขณะที่อิสระในการทำงานมีผลต่อความสำเร็จด้านเทคนิคและความพึงพอใจของลูกค้า แต่การ มุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จใด ๆ เลย

สรุปจากงานวิจัยจากต่างประเทศ ส่วนมากเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนจะระบุว่า วัฒนธรรมอะไรบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทหรือลักษณะรวมทั้งบริบท ขององค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผล อาจไม่สามารถทำให้ องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผลก็ได้

โดยสรุป จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เป็น รูปธรรม ได้แก่ ค่านิยม และความเชื่อเป็นแนวบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน และวัฒนธรรมที่เป็น นามธรรม ได้แก่ โครงสร้าง และจารีตธรรมเนียมปฏิบัติ กลายเป็นรากฐานของระบบบริหารและ วิธีการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และจากผลการศึกษางานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า วัฒนธรรม องค์กรมักมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร และการทบทวน วรรณกรรมนั้นเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้วิจัยเห็นภาพได้ชัดเจนและในหลาย ๆ มิติในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรม องค์กรนั้นเพียงแต่ต่างหน่วยงานก็มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันแล้ว ถึงแม้จะอยู่ในองค์กร

เดียวกันก็ตาม และวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนมาก เพราะเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับจิตใจของคนในองค์การทุกคน ดังนั้นการที่ผู้วิจัยจะเข้าใจวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้นอาจไม่ใช่เรื่องง่ายและมีข้อจำกัดมากมาย เพราะผู้วิจัยมิใช่บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แต่การทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็มีส่วนความสำคัญมากเพราะทำให้สามารถที่จะนำงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้ทบทวนมานั้น มาเป็นประยุกต์ใช้งานวิจัยของผู้วิจัยได้ และทำให้มีความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้ดีขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้นำหลักการแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และสนับสนุนข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัย
3. การสร้างและหาค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้เก็บจากประชากร คือผู้บริหารระดับสูง โดยผู้วิจัยได้เลือกทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้ปฏิบัติงาน จากผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นจำนวน 6 คน

เมื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารจนได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้นำสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ เพื่อถามถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังในผู้ปฏิบัติงาน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 390 คน ผู้วิจัยเลือกใช้สูตรของ Yamane (1973) คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรทางสถิติ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \\ n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{390}{1 + (390(0.05)^2)} \end{aligned}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร
 e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ที่ระดับค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 197 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 390 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ มีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่าง} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ลำดับ	แผนก	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	70	35
2	กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด	14	7
3	กองแผนและงบประมาณ	11	6
4	กองคลัง	28	14
5	กองช่าง	137	69
6	กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	24	12
7	กองพัสดุและทรัพย์สิน	17	9
8	กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม (ไม่รวมสถานศึกษา)	48	24
9	กองการเจ้าหน้าที่	8	4
10	กองการท่องเที่ยวและกีฬา	33	17
	รวม	390	197

ที่มา: สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2554

หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยๆ หรือแบ่งเป็นชั้นภูมิก่อนเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบการ

รับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นสุ่มตัวอย่าง
อย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนตัวอย่างจากประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กรและ
ช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไปยังผู้ปฏิบัติงาน

2. ใช้อุปกรณ์บันทึกเสียง (ใช้โทรศัพท์มือถือในการบันทึกเสียง) โดยผู้สัมภาษณ์ได้ขอ
อนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้งที่ใช้เครื่องบันทึกเสียง และใช้สมุดบันทึก เพื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ
เพิ่มเติม

เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
ที่ได้ทำการคัดเลือกไว้แล้ว โดยการสร้างแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยจะต้องทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
ระดับสูงเสียก่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์หาวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง
ให้เกิดขึ้นในองค์กรและการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และนำข้อมูลเหล่านั้น
มาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างคือผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน
1 ชุด ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะ
เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง
น้อย น้อยที่สุด (สายฝน เสกขุนทด, 2550, หน้า 158) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องช่องทางในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังไปยังบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรของท่าน มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิดในการแสดงความคิดเห็น

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพ และลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบคำถามเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างทุกคนและวิเคราะห์หาวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังผู้ปฏิบัติงาน

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่านคือ ผู้บริหารระดับสูงสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วจัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์

การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

1. เมื่อสัมภาษณ์ได้ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย จึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยศึกษาวิธีการและเทคนิคเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือ และเลือกรูปแบบเครื่องมือเป็นแบบสอบถามชนิดแบบสำรวจรายการ ชนิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิดในการแสดงความคิดเห็น

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจแก้ไขและเสนอแนะปรับปรุง ให้มีความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

3. ปรับปรุงแบบสอบถาม แล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (ภาคผนวก ข) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของภาษาที่ใช้ โดยผู้วิจัยใช้การคำนวณค่าดัชนี

ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) (สายฝน เสกขุนทด, 2550, หน้า 111-112) ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยคัดเลือกข้อคำถามที่ค่า IOC มีค่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเหมาะสมนำมาเป็นข้อคำถาม ซึ่งแบบสอบถามได้กำหนดให้คำตอบเป็นแบบเลือกตอบ 3 คำตอบ ได้แก่ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง โดยคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะประเมิน 3 ระดับ ดังนี้

หากตอบว่า สอดคล้อง ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

หากตอบว่า ไม่แน่ใจ ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

หากตอบว่า ไม่สอดคล้อง ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นไม่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง แล้วจัดพิมพ์แบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.84 โดยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับแบบเพียร์สัน ซึ่งมีข้อคำถามที่ไม่ถึงเกณฑ์ 0.20 มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3, 4, 17, 21 ผู้วิจัยไม่ได้ตัดออกเนื่องจากเป็นข้อคำถามที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญต่อการเก็บข้อมูล

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือก ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ให้กลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยทำการติดต่อกับบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองเพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์และแจ้งกำหนดในการเก็บแบบสอบถามคืน
4. ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองและติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 197 ฉบับ ได้รับคืนมาจำนวน 197 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจำแนกข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะยังคงทำต่อเนื่องหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุดลง (สุภางค์ จันทวานิช, 2542) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีวิธีการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) จำนวนมาก ที่ผู้วิจัยต้องคิดเองตลอดเวลา
2. หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องทำการทบทวนที่ได้ทำการสัมภาษณ์มาทั้งหมดด้วยตนเอง และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ออกมาในแต่ละหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปตอบวัตถุประสงค์ประสงค์ของการวิจัยได้
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจะประกอบไปด้วยมุมมองของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญในแต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมในคำถามที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การตีความข้อมูล (Interpretation) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกมาเป็นประเด็นหลัก ๆ ถึงวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีคาดหวัง เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีวิธีการดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ แผนก ประสบการณ์การทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องช่องทางในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังไปยังบุคลากร โดยการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังในผู้ปฏิบัติงาน ตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานกับ ช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least Signification Difference)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผลการวิเคราะห์ผลในเชิงปริมาณและการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนหรือขนาดกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบน
MS	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนเบี่ยงเบน
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ จาก F-Distribution
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	แทน	ความน่าจะเป็น
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการศึกษาวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสนับสนุนให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งใช้การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมประกอบการนำเสนอผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน โดยมีหัวข้อการนำเสนอเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 นิยามของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ผ่านมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 2 ความคาดหวังที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารระดับสูง

ส่วนที่ 3 ช่องทางในการรับสาร เรื่องวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

การนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการพรรณนาความ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน โดยมีหัวข้อการนำเสนอเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของบุคลากร และในภาพรวม
- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ มีดังนี้

นิยามของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ผ่านมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

จากการสัมภาษณ์ในการให้คำนิยามของคำว่าวัฒนธรรมองค์การของผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเป็น สิ่งที่คนในองค์การยึดถือและปฏิบัติตามกันมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา
2. วัฒนธรรมองค์การเป็น สิ่งที่คนในองค์การยึดถือและปฏิบัติตามกันมา มีทั้งวัฒนธรรมที่ถูกกฎระเบียบและไม่ถูกกฎระเบียบของราชการ

จากการสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จากผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติต่อกันมาจนเกิดความเคยชิน และเป็นสิ่งที่คนรุ่นก่อนปฏิบัติกันมาอย่างไร คนรุ่นใหม่ก็ต้องปฏิบัติตามกันไปเช่นนั้น
2. วัฒนธรรมองค์การมีทั้งเป็นประโยชน์และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีส่วนใหญ่ ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางเดียวกัน เช่น “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การยึดถือ ปฏิบัติกันมาเป็นช่วงเวลาหนึ่งและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ เห็นสมควร” (ผู้บริหารคนที่ 1) และ “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ลักษณะการทำงาน หรือรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในองค์การที่ปฏิบัติหรือดำเนินการสืบต่อกันมา ซึ่งอาจเป็นทั้งที่ถูกค้ำตามหลักเกณฑ์และกฎระเบียบของราชการ และที่ไม่ถูกต้องก็รวมอยู่ด้วย” (ผู้บริหารคนที่ 2) โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็น สิ่งที่คนในองค์การยึดถือและปฏิบัติตามกันมาเป็น

แนวทางในการปฏิบัติงาน แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา ซึ่งมีทั้งวัฒนธรรมที่ถูก
 กฎระเบียบและไม่ถูกกฎระเบียบของราชการ

ส่วนการให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
 ผู้บริหารได้มีการให้คำนิยามที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารบางท่านกล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ
 เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติต่อกันมาจนเกิดความเคยชิน แต่เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประ โยชน์
 ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบเส้นสาย การเกรงใจผู้บริหรท้อถิ้น สาเหตุที่เป็นเช่นนั้น เพราะ
 ผู้บริหารท้อถิ้นที่มาจากกาเลือกตั้ง จึงทำให้ ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร
 ส่วนท้อถิ้น แต่ยังมีวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งเป็น
 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลมาจากการปลูกฝังความสามัคคีจึงทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไป
 ในทิศทางเดียวกัน” (ผู้บริหารคนที่ 3)

ผู้บริหารบางท่านให้ความคิดเห็นว่วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ชลบุรีนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประ โยชน์แก่หน่วยงาน โดยได้ให้คำนิยามว่า
 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้น “เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร
 มีความคิดกว้างไกล เอื้ออาทรห่วงใยใส่ใจปัญหาประชาชนและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การที่
 บุคลากรต่างมีความเอื้อเฟื้อ มีมิตรภาพที่ดีต่อกันของผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน
 เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จได้ตามนโยบาย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนี้เกิดจากการอยู่ร่วมกันของคน
 จำนวนมาก และความตั้งใจทำงาน สละเวลาส่วนตัว” (ผู้บริหารคนที่ 1)

ผู้บริหารท่านหนึ่งได้ให้คำนิยาม วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารจังหวัดชลบุรีว่า
 “เขาทำกันมาอย่างไร ก็จะทำต่อกันมา ซึ่งสาเหตุนั้นมาจาก การขาดการเอาใจใส่เรื่องระเบียบวินัย
 ความ ไม่มีวิสัยทัศน์ ของผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ปฏิบัติงานขาดผู้สอนงานที่ดี ดังนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงาน
 ในสายบังคับบัญชาไม่มีตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่ดี หรือ ไม่มีผู้บังคับบัญชาช่วยสอนงานที่ดี
 นั่นคือบุคลากรไม่ได้รับการถ่ายทอดหรือปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ชลบุรี และได้รับแบบอย่างที่ไม่เหมาะสมและขัดต่อวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน” (ผู้บริหาร
 คนที่ 2)

เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารซึ่งมาจากหน่วยงานเดียวกัน แต่กลับให้คำนิยามถึง
 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารจังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกันออกไป นั่นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็น
 เห็นว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้นยังคงมี
 การรับรู้และความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่ดีนั้นสามารถ
 ที่จะช่วยก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บางท่านให้ความสำคัญแก่

วัฒนธรรมองค์การความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันของบุคลากร การตรงต่อเวลา หรือการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน เป็นต้น

นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นว่า “หน่วยงานของตงยังมีปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สามารถจะตอบสนององวิสัยทัศน์ขององค์การอยู่นั้นคือ การขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร และบุคลากรบางกลุ่มไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์องค์การอย่างแท้จริง และบุคลากรบางส่วนยังขาดความตั้งใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี” (ผู้บริหารคนที่ 2) แต่กลับมีผู้บริหารท่านหนึ่งแสดงความคิดเห็นว่า “หน่วยงานนี้มีวัฒนธรรมองค์การเป็นไปตามนโยบายผู้บริหาร ที่ตั้งวิสัยทัศน์ไว้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอยู่แล้ว” (ผู้บริหารคนที่ 3) สิ่งที่ได้มานั้นทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้สึกว่าทำไมผู้บริหารที่บริหารองค์การเดียวกัน แต่ทำไมถึงมีความคิดเห็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันได้มากถึงขนาดนี้ ซึ่งผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้บริหารที่เป็นข้าราชการ และ 2. กลุ่มผู้บริหารที่ได้มาจากการเลือกตั้งทางการเมือง ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ ผู้บริหารในองค์การเดียวกัน มีความคิดเห็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันออกไป

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรียังคงมีปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่หลายกรณีด้วยกัน เช่น การไม่ตรงต่อเวลา การประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งส่วนภายในและภายนอกองค์การ การแต่งกายไม่สุภาพ ระบบอุปถัมภ์หรือความเกรงใจ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างสิ้นเปลือง ซึ่งผู้บริหารท่านหนึ่ง ได้แสดงความคิดเห็นว่า “ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถนำวัฒนธรรมองค์การมาช่วยการแก้ไขปัญหเหล่านี้ได้ เนื่องจาก การที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก ระเบียบข้อปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันนั้นมีความจำเป็นเพื่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีระหว่างบุคลากร แม้แต่เรื่องของงบประมาณการใช้จ่ายขององค์การที่บุคลากรมักมีการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ควรมีการแก้ไขปัญหโดยการสร้างจิตสำนึกไปยังบุคลากรในการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า” (ผู้บริหารคนที่ 2) และ“องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีควรมีระบบการทำงานที่เข้มแข็งและเข้มงวดต่อบุคลากรมากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นมักมีเรื่องของความเกรงใจ และปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยวัฒนธรรมองค์การ แต่ขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรว่าสามารถใช้ระบบอุปถัมภ์และความเกรงใจเป็นสิ่งที่บังคับให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น” (ผู้บริหารคนที่ 5)

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การนี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และ

พฤติกรรมของบุคลากรเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร และมีส่วนช่วยกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์นโยบายและเป้าหมายขององค์กรสู่การปฏิบัติ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรนี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่บุคลากรมีร่วมกัน บุคลากรส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งต้องเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการด้วยเช่นกัน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในข้างต้น ได้แสดงให้เห็นว่า ในองค์กรนั้นมีทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แต่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์กรจะสามารถถ่ายทอดและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน ในองค์กร และจะสามารถลดพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และเมื่อใดที่องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรนี้ได้ การปฏิบัติงานของบุคลากรก็จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและประชาชนนั่นเอง

ความคาดหวังที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

จากค่านิยมในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น ทำให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่ต้องการหาคำตอบจากผู้บริหารระดับสูงว่า ท่านจะทำอย่างไรและคาดหวังให้องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เพื่อที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคาดหวังให้อยู่คู่กับองค์กรต่อไป

จากการสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาได้ 27 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมุ่งทำงานเพื่อให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”
4. ผู้บริหารระดับสูงได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่
5. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความกระตือรือร้น
6. ผู้บริหารระดับสูงชี้ให้เห็นว่างานที่ท่านนั้นมีความท้าทาย

7. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี
8. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ
9. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรักษาจรรยาบรรณของข้าราชการ
10. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ
11. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ
12. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าท่านจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
13. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงาน
14. ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของท่านเพื่อให้ท่านพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ
15. ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ทำงานจริงจัง
16. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
17. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม
18. ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
19. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
20. ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงขอควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
21. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
22. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ
23. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬาในองค์กร งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ฯลฯ

24. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน

25. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

26. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ทำได้อย่างเหมาะสม

27. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านสามารถทำความเข้าใจและตกลงกันได้

เมื่อสรุปวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้ง 27 ข้อข้างต้น พบว่ายังมีอีกหลายสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ผ่านงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ว่าผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านนั้นคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรที่ท่านรักเป็นไปในทิศทางใดด้วยวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอในส่วนที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมา โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีทุกท่านล้วนแต่มีความคาดหวังให้หน่วยงานของตนนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งส่วนของภาพลักษณ์องค์กรที่มีต่อประชาชน การบริการให้บริการประชาชน “ภาพลักษณ์ขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่นในเรื่องการบริการประชาชน เราต้องให้การบริการที่รวดเร็ว พุดจาไพเราะ และเต็มใจให้บริการ” (ผู้บริหารคนที่ 5) ให้เป็นไปในทางที่ดีต่อสายตาประชาชน คือรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานและ ยึดมั่นในอุดมการณ์ที่ว่า “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน” (ผู้บริหารคนที่ 6) วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่จะสามารถช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีให้ประสบความสำเร็จได้ โดยผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “เมื่อบุคลากรทุกระดับนั้นมีจิตสำนึกและปรับวิถีคิดและการปฏิบัติงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังได้ จะสามารถทำให้องค์กรมีการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้” (ผู้บริหารคนที่ 5)

2. ด้านการปฏิบัติงานในองค์กร

ส่วนในเรื่องของการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “ผมมีความคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และคอยกระตุ้นให้งานที่ทำทายนความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความท้าทายที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจะ

ทำให้เขามีความสุข ภูมิใจในงานและสนุกกับการทำงานมากขึ้น แต่ในระบบข้าราชการนั้นเราต้องมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน และมีขั้นตอนที่เคร่งครัดมากในการทำงานให้เสร็จและต้องตรงตามเวลาที่กำหนด” (ผู้บริหารคนที่ 3) ดังนั้นผู้บริหารจึงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา และในงานของข้าราชการที่ทุกคนต้องมีคือการเห็นประโยชน์ส่วนรวมสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง เพราะข้าราชการนั้นอยู่ได้ก็เพราะภาษีของประชาชนคนไทยทุกคน “เราต้องทำงานให้คุ้มค่ากับเงินที่ประชาชนเสียให้กับเรา ได้มีใช้ ได้มีที่อยู่ ได้ข้าวกิน กันมาจนถึงทุกวันนี้ และเรื่องการปลูกจิตสำนึกให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนรักษาระบบราชการของข้าราชการไม่โกง และซื่อสัตย์ ต่องานที่ทำ” (ผู้บริหารคนที่ 4) เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกคนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ในเรื่องของการพัฒนานั้น ผู้บริหารหลายท่านมักให้ความสำคัญกับการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งคาดหวังให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะการเรียนรู้จะส่งผลให้ผู้นั้นไม่หยุดอยู่กับที่ เช่นเดียวกับองค์กรที่จะไม่มีวันหยุดเดินไปข้างหน้า มีผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “แต่ท่านหยุดก้าว ก็เท่ากับท่านได้ถอยหลังแล้ว” (ผู้บริหารคนที่ 3) เป็นคำที่ผู้วิจัยจำได้ขึ้นใจและคิดว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ยินดีรับรู้และรู้สึกเช่นเดียวกัน และ “การที่เราจะเป็นองค์กรยุคใหม่ได้นั้น บุคลากรในองค์กรของเราต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ” (ผู้บริหารคนที่ 6) สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็น ได้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีต้องการให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่อย่างแท้จริงตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน

แต่การพัฒนาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เพียงแค่มองคนเดียว ผู้บริหารจึงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักการทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด องค์ความรู้ ในเรื่องของตนเองถนัดให้กับเพื่อนร่วมงาน ได้นำไปปฏิบัติตาม “ในที่ทำงานทุกวันนี้ หากพนักได้ยากมากครับในเรื่องการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ให้กัน หรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ผมเห็นแต่ทุกคนแข่งขันกัน ซิงดิซิงเด่นกันซะมากกว่า” (ผู้บริหารคนที่ 2) เพราะการที่องค์กรองค์กรหนึ่งนั้นสามารถที่จะดำรงอยู่มาได้เป็นเวลานาน ต้องมีเรื่องของการทำงานร่วมกันของคนจำนวนมากเข้ามาเกี่ยวข้อง และความสำเร็จที่องค์กรต้องการนั้น จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยถ้าขาดคนจำนวนมากเหล่านั้น ดังนั้น การอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรจึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก ผู้บริหารหลาย ๆ ท่านจึงคาดหวังให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นพี่เป็นน้อง มีความสามัคคีและมีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน การเสียสละ เพื่อให้บรรยากาศใน

องค์กรเป็นองค์กรที่น่าทำงาน เหมือนเป็นบ้านหลังที่ 2 “จิตอาสาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากทั้งใน อบจ. ชลบุรีและสังคมไทย เพราะผมคิดว่าคนไทยตอนนี้ไม่ถึงครึ่งที่จะมีจิตอาสาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น” (ผู้บริหารคนที่ 4)

5. ด้านทัศนคติ

เรื่องที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความหนักใจมากที่สุดก็คือ เรื่องของทัศนคติ เพราะทัศนคติเป็นทักษะที่ไม่สามารถมีใครมาสอนให้กันได้ นอกเสียจาก เขาคนนั้นจะคิดได้เอง ซึ่งเป็นปัญหาที่ใหญ่มากในองค์กรที่มีระบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเคารพผู้อาวุโสอย่างระบบข้าราชการไทย ทำให้ผู้น้อยที่มีทักษะและความคิดที่ดีกว่า ไม่กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นและกลายมาเป็นวัฒนธรรมที่หล่อหลอมมาจนถึงทุกวันนี้ จึงทำให้ระบบวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการไทยยังมีภาพลักษณ์ในเชิงลบนี้อยู่ และเป็นเรื่องที่น่าใจได้ยากมาจจริง ๆ ผู้บริหารจึงคาดหวังและทำตัวให้เป็นต้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่าตน เพราะผู้บริหารขององค์กรก็เปรียบเสมือนกระจกเงาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาจะสะท้อนความเป็นตัวตนของคนในองค์กรให้ออกมาในรูปแบบไหน “ผมอยากเห็นผู้บริหารเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะอยู่ระดับไหนหรือตำแหน่งอะไร แม้กระทั่งตัวผมเองก็พยายามเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะบางครั้งความคิดดี ๆ อาจจะไม่ได้มาพร้อมโอกาส แต่เราซึ่งเป็นผู้บริหาร เราต้องเปิดโอกาสให้กับความคิดดี ๆ เหล่านั้นได้ออกมาเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรเสียที” (ผู้บริหารคนที่ 1)

เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานตนเองทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ลดประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมุ่งมั่นไปยังกระบวนการที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลดีต่อการปฏิบัติงานและปลุกฝังให้เกิดการปฏิบัติงานจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป และควรหาวิธีการแก้ไขและลดพฤติกรรมของบุคลากรที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานออกไปด้วยเช่นกัน เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการปฏิบัติตนเองเป็นต้นแบบที่ดีแล้ว สิ่งต่อไปที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนั่นคือทำอย่างไรให้วัฒนธรรมองค์กรที่ตนคาดหวังนั้นเกิดขึ้นจริงในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป นั่นคือจะสื่อสารอย่างไรและใช้ช่องทางใดในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ที่ผู้บริหารคาดหวังในข้างต้น ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

ช่องทางในการรับสาร เรื่องวัฒนธรรมองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

การสื่อสารหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กร ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึงนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลย ซึ่งช่องทางและวิธีการนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้นก็มองเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้ไม่ต่างกันมากนักว่าจะใช้ช่องทางใดในการสื่อสาร โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติขององค์กรอยู่ทุกวัน คือ การประชุม และหนังสือประสานงานภายใน และมีการปรึกษากันระหว่างบุคลากรและอบรมบุคลากร ในการทำความเข้าใจถึงภาระหน้าที่ของแต่ละแผนก โดยการสร้างจิตสำนึกที่ดีของการเป็นข้าราชการและพนักงานข้าราชการ ให้มุ่งเน้นในเรื่องการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน เพราะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่สำคัญนั้นคือการทำงานเพื่อประชาชน และนอกจากนี้แล้วผู้บริหารทุกท่านยังให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เช่น วารสารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เว็บไซต์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อเผยแพร่แนวทางในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ให้กับทุกคนในองค์กร รวมไปถึงการจัดหลักสูตรหรือการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อีกด้วย

จากการสัมภาษณ์เรื่องช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการสื่อสาร ได้ 5 ช่องทางดังนี้

1. วารสารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)
2. การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม
3. การสื่อสาร โดยตรง (Direct Information)
4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ
5. เว็บไซต์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ถึงแม้ว่าความคิดเห็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีแต่ละท่านอาจมีความแตกต่างกันออกไป แต่ในใจความเหล่านั้นที่ผู้วิจัยสามารถรับรู้ได้คือ ความพยายามที่ผู้บริหารระดับสูงทุกคนอยากเห็นองค์กรมีความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ขององค์กร ทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความคาดหวังที่อยากจะให้องค์กรที่พวกเขารักเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้ และได้มีโอกาสที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่พวกเขาคาดหวังให้เกิดขึ้นจริงได้ในองค์กร

ผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลด้านเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	99	50.25
หญิง	98	49.75
รวม	197	100.0

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 50.25 และเป็นเพศหญิงจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 49.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
21-30 ปี	48	24.36
31-40 ปี	84	42.64
41-50 ปี	39	19.80
51-60 ปี	26	13.20
รวม	197	100.00

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 42.64 รองลงมาคืออายุ 21-30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.36 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ข้อมูลด้านแผนกของผู้ตอบแบบสอบถาม

แผนก	ความถี่	ร้อยละ
สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	35	17.77
กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด	7	3.55
กองแผนและงบประมาณ	6	3.05
กองคลัง	14	7.11
สำนักการช่าง	69	35.02
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	12	6.09
กองพัสดุและทรัพย์สิน	9	4.57
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	24	12.18
กองการเจ้าหน้าที่	4	2.03
กองการท่องเที่ยวและกีฬา	17	8.63
รวม	197	100.00

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่แผนก สำนักการช่างจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 35.02 รองลงมาคือสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.77 และกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 ข้อมูลด้านอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงาน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	29	14.72
1-3 ปี	37	18.78
4-7 ปี	55	27.92
8 ปีขึ้นไป	76	38.58
รวม	197	100.00

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 38.58 รองลงมาคือ 4-7 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 27.92 และ 1-3 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 18.78 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 ข้อมูลด้านตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	ความถี่	ร้อยละ
ผู้บริหาร (ระดับต้นระดับกลางระดับสูง)	26	13.20
ข้าราชการ	91	46.19
พนักงานจ้าง/ ลูกจ้างชั่วคราว	80	40.61
รวม	197	100.00

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งข้าราชการจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 46.19 รองลงมาคือ พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 40.61 และผู้บริหารจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 คน

ตารางที่ 4-6 ข้อมูลด้านการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	35	17.77
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	15	7.61
ปริญญาตรี	103	52.28
สูงกว่าปริญญาตรี	44	22.34
รวม	197	100.0

จากตารางที่ 4-6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 52.28 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.34 และมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-7 ข้อมูลด้านช่องทางการสื่อสารของผู้ตอบแบบสอบถาม

ช่องทางการสื่อสาร	ความถี่	ร้อยละ
วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)	34	17.26
การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม	23	11.68
การสื่อสารโดยตรง	25	12.69
หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึก ข้อความ	45	22.84
เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	70	35.53
รวม	197	100.0

จากตารางที่ 4-7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับรู้วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารผ่านช่องทาง เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุดจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35.53 รองลงมาคือ หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.84 และ วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.26 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของบุคลากร และในภาพรวม

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการรับรู้ของบุคลากรและในภาพรวม

ลำดับ ที่	วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง	(n=197)		ระดับ
		\bar{X}	SD	
1	ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.83	1.04	มาก
2	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมุ่งทำงานเพื่อให้องค์กร สำเร็จตามเป้าหมาย	3.85	1.32	มาก
3	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”	4.11	.93	มาก

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ ที่	วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง	(n=197)		ระดับ
		\bar{X}	SD	
4	ผู้บริหารระดับสูงได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่	4.19	.81	มาก
5	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความกระตือรือร้น	3.93	.94	มาก
6	ผู้บริหารระดับสูงชี้ให้เห็นว่างานที่ท่านนั้นมีความท้าทาย	3.74	1.13	มาก
7	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.23	.77	มาก
8	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ	4.04	1.04	มาก
9	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรักษาระยะบรรณของข้าราชการ	3.80	1.37	มาก
10	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ท่านทำ	3.77	.98	มาก
11	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ	4.12	.82	มาก
12	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าท่านจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	4.15	.85	มาก
13	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงาน	4.28	.78	มาก
14	ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของท่านเพื่อให้ท่านพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ	3.88	.98	มาก
15	ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ทำงานจริงจัง	3.58	1.20	มาก
16	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.81	1.05	มาก
17	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม	4.07	1.10	มาก
18	ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.20	.79	มาก

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ ที่	วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง	(n=197)		ระดับ
		\bar{X}	SD	
19	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยน ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.71	1.09	มาก
20	ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานของท่าน และแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไป แล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.25	1.24	ปาน กลาง
21	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.68	1.24	มาก
22	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ด้วยความเต็มใจ	4.32	.80	มาก
23	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ ต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬาสีในองค์กร งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กร ฯลฯ	4.08	.90	มาก
24	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและ ไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	4.00	.88	มาก
25	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	4.30	.72	มาก
26	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านจัดลำดับความสำคัญและ ความเร่งด่วนของงานที่ทำได้อย่างเหมาะสม	4.16	.85	มาก
27	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านสามารถทำความเข้าใจ และตกลงกันได้	3.68	1.47	มาก
การรับรู้ในภาพรวม		3.95	.54	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แสดงการรับรู้ในภาพรวมอยู่ระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .54

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สามลำดับแรกได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ตามลำดับ และมี 1 ข้อ ที่มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1 ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	SD	ระดับ
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า	35	3.55	0.31	มาก
อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	15	4.12	0.67	มาก
ปริญญาตรี	103	4.00	0.57	มาก
สูงกว่าปริญญาตรี	44	4.09	0.42	มาก
รวม/รวมเฉลี่ย	197	3.95	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาในระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และการศึกษาาระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	7.28	3	2.42	9.22**	.00
ภายในกลุ่ม	50.81	193	.26		
รวม	58.09	196			

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของ ผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันจำนวน 3 คู่ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4-11 การเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4-11 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	มัธยมศึกษา ตอนปลาย หรือเทียบเท่า	อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
มัธยมศึกษา ตอนปลาย หรือ เทียบเท่า	-	-.57*	-.45*	-.54*
อนุปริญญา หรือ เทียบเท่า	-	-	.11	.02
ปริญญาตรี	-	-	-	-.09
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกับการศึกษาระดับอื่นได้แก่ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	\bar{X}	SD	ระดับ
ผู้บริหาร	26	3.60	0.50	มาก
ข้าราชการ	91	3.96	0.54	มาก
พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว	80	4.05	0.51	มาก
รวม/รวมเฉลี่ย	197	3.95	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-12 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาในตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือ ข้าราชการ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และผู้บริหาร มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของ ผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	4.00	2	2.00	7.17**	.00
ภายในกลุ่ม	54.09	194	.27		
รวม	58.09	196			

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของ ผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันจำนวน 2 คู่ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4-14 การเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4-14 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	ผู้บริหาร	ข้าราชการ	พนักงานจ้าง ลูกจ้าง ชั่วคราว
ผู้บริหาร	-	-0.35*	-0.45*
ข้าราชการ	-	-	-0.09
พนักงานจ้าง ลูกจ้าง ชั่วคราว	-	-	-

จากตารางที่ 4-14 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกับผู้ที่มิตำแหน่งงานอื่น ได้แก่ ตำแหน่งข้าราชการ และตำแหน่งพนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	\bar{X}	SD	ระดับ
น้อยกว่า 1 ปี	29	3.60	0.44	มาก
1-3 ปี	37	3.94	0.73	มาก
4-7 ปี	55	3.93	0.52	มาก
8 ปีขึ้นไป	76	4.10	0.40	มาก
รวม/รวมเฉลี่ย	197	3.95	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-15 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาในประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้วัฒนธรรม

องค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และประสบการณ์ทำงาน 4-7 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	5.45	3	1.81	6.66**	.00
ภายในกลุ่ม	52.64	193	.27		
รวม	58.09	196			

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ทำงานพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันจำนวน 3 คู่ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	น้อยกว่า 1 ปี	1-3 ปี	4-7 ปี	8 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 1 ปี	-	-.34*	-.33*	-.50*
1-3 ปี	-	-	.01	-.16
4-7 ปี	-	-	-	-.17
8 ปีขึ้นไป	-	-	-	-

จากตารางที่ 4-17 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกับผู้ที่มีการประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี และ ผู้ที่มีการประสบการณ์ทำงาน 4-7 ปี และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 4 ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามช่องทางการรับรู้

ช่องทางการรับรู้	จำนวน	\bar{X}	SD	ระดับ
วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)	34	3.68	0.49	มาก
การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม	23	4.07	0.50	มาก
การสื่อสารโดยตรง	25	3.97	0.70	มาก
หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดย บันทึกข้อความ	45	4.00	0.52	มาก
เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	70	4.00	0.49	มาก
รวม/รวมเฉลี่ย	197	3.95	0.54	มาก

จากตารางที่ 4-18 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาในด้านช่องทางการรับรู้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ช่องทางการรับรู้จากการประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
จำแนกตามช่องทางการรับรู้

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	3.03	4	.75	2.64*	.03
ภายในกลุ่ม	55.06	192	.28		
รวม	58.09	196			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามช่องทางการรับรู้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้ต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า มีคู่ที่แตกต่างกันจำนวน 5 คู่ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4-20 การเปรียบเทียบรายคู่

ตารางที่ 4-20 การเปรียบเทียบรายคู่ ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามช่องทางการรับรู้

คำเฉลี่ย (Mean Difference)	วารสารขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)	การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม	การสื่อสารโดยตรง (Direct Information)	หนังสือ ประสานงานภายใน หน่วยงานโดย บันทึกข้อความ	เว็บไซต์ของ องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี
วารสารขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)	-	-0.38*	-0.28*	-0.31*	-0.31*
การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม	-	-	0.09	0.06	0.06
การสื่อสาร โดยตรง (Direct Information)	-	-	-	-0.02	-0.02
หนังสือประสานงานภายใน หน่วยงาน โดยบันทึก ข้อความ	-	-	-	-	0.00
เว็บไซต์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชลบุรี	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านวารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) มีการรับรู้ที่แตกต่างกับผู้รับข่าวสารผ่านด้านอื่น ๆ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การสื่อสารโดยตรง หนังสือประสานงานภายใน หน่วยงานโดยบันทึกข้อความ เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญอยู่ 3 ข้อดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง

3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การต่างกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยผสมผสานระหว่างวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจและพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมาประกอบกับระเบียบวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีข้อจำกัดบางประการ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540, หน้า 238) ผู้วิจัยจึงใช้ทั้งสองวิธี เพื่อให้ผลการศึกษาวรรณธรรมองค์การมีความเที่ยงตรง และน่าเชื่อถือมากกว่าใช้เพียงวิธีการเดียวเท่านั้น โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพเป็นหลัก ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย และข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การที่เข้าไปศึกษา

โดยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ 27 หัวข้อที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีคาดหวัง และผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) สำหรับช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การพบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.5 และผลการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และมีช่องทางการรับรู้ต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการศึกษาวิจัย

สรุปผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ มี 27 ข้อ จากที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้านดังนี้ 1. ด้านภาพลักษณ์ขององค์การ 2. ด้านการปฏิบัติงานในองค์การ 3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน 5. ด้านทัศนคติ และเรื่องช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารได้ 5 ช่องทางดังนี้ 1. วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) 2. การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม 3. การสื่อสาร โดยตรง (Direct Information) 4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ 5. เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

สรุปผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การนั้น สามารถสรุปได้ตามสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกับการศึกษาระดับอื่น ได้แก่ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกับผู้ที่มิได้ดำรงตำแหน่งอื่น ได้แก่ ตำแหน่งข้าราชการ และตำแหน่งพนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว ตามลำดับ
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี และ ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 4-7 ปี และมากกว่า 8 ปีขึ้นไป ตามลำดับ
4. ผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านวารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) มีการรับรู้ที่แตกต่างกับผู้รับข่าวสารผ่านด้านอื่น ๆ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การสื่อสาร โดยตรง หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามลำดับ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ผลงานวิจัยนั้นสามารถตอบคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงานจากการสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาได้ 27 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

อาจเนื่องจากในปัจจุบันการบริหารงานควรจะยึดหลักธรรมาภิบาลดังที่ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีให้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมุ่งทำงานเพื่อให้องค์การสำเร็จตามเป้าหมาย

อาจเนื่องจากในสมัยก่อนเป็นการทำงานที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติให้แล้วเสร็จไปวัน ๆ หนึ่ง ซึ่งไม่สามารถวัดออกมาเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนได้ โดยในปัจจุบันจะต้องมีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยการพยายามปรับปรุงงาน การทำงานได้ตามเป้าหมาย การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ และการทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน

3. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”

สอดคล้องกับอุดมการณ์ของข้าราชการ คือ การรับใช้และบริการประชาชน บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้ประชาชนอยู่เย็นและเป็นสุข โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระบรมราโชวาทเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน 1 เมษายน พุทธศักราช 2556 ความว่า “งานของแผ่นดินเป็นงานส่วนรวม มีผลกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบ้านเมืองและบุคคลทุกคนทุกฝ่าย เมื่อเป็นงานส่วนรวม และมีผลเกี่ยวข้องกับคนหมู่มากปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกันก็ย่อมเกิดขึ้นบ้าง เป็นปกติธรรมดา ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน ตลอดจนทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงต้องมีใจที่หนักแน่น และเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แม้กระทั่งคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีสติ ใช้ปัญญาและเหตุผลเป็นเครื่องปฏิบัติวินิจฉัย โดยถือว่า ความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์นั้น คือการระดมสติปัญญา และประสบการณ์อันหลากหลายจากทุกคนทุกฝ่าย

เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติบริหารงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้งานทุกส่วนทุกด้านของแผ่นดินสำเร็จผล เป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556)

4. ผู้บริหารระดับสูงได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่ อาจเนื่องมาจากการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในภาคราชการ หรือทำราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ นักทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องของการเป็นพลเมือง เรื่องของชุมชน ประชาสังคม มานุษยวิทยาของกิจการและการบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นผู้ที่ได้มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการอภิปรายกันถึงหลักการบริหารแนวใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งอาจมีหลักการหลากหลายแตกต่างกันออกไป (Denhardt & Robert, 2003, pp. 42-43) ดังเช่น

4.1 การมุ่งให้บริการแก่ประชาชนไม่ใช่การค้ากับ ข้าราชการจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนแต่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนด้วย

4.2 การสำรวจความสนใจและความต้องการของสาธารณชน เพื่อสร้างความสนใจร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน

4.3 การให้คุณค่าแก่ประชาชนในฐานะของการเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ โดยข้าราชการจะยอมรับที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสังคมมากกว่าการเป็นผู้จัดการธุรกิจที่คิดและทำเสมือนเงินหลวงเป็นเงินของตนเอง

4.4 การคิดอย่างมีกลยุทธ์ แต่ปฏิบัติอย่างเป็นประชาธิปไตย นโยบายและโครงการต่างๆจะสนองความต้องการของสาธารณชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีการทำงานร่วมกัน

4.5 การตระหนักว่าการมีสำเนียงรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ข้าราชการไม่ควรสนใจแค่เรื่องของการทำงานตามนโยบาย หรือเรื่องการตลาด และการอยู่รอดของตน แต่ต้องสนใจเรื่องของกฎหมาย รัฐธรรมนูญ ค่านิยมของชุมชน สังคม บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และความสนใจสาธารณะด้วย

4.6 การบริการมากกว่ากำกับ มีการสร้างค่านิยมร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางนโยบายถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมกันด้วย

4.7 การคำนึงว่าประชาชนเป็นผู้มีคุณค่าไม่ใช่แค่ผลผลิต หน่วยงานราชการต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากดำเนินการด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและสร้างการเป็นผู้นำร่วมกันกับประชาชนบนพื้นฐานของการเคารพประชาชน

เมื่อพิจารณาหลักการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่กล่าวมาแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จัดเป็นคัมภีร์สำคัญของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาได้จากการมีเจตนารมณ์ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบอำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ

5. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความกระตือรือร้น

โดยเชื่อว่าความสำเร็จต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ถ้าคุณมีความกระตือรือร้น และมีความตื่นตัวที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ การรับฟังข้อมูลข่าวสาร ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ประสบผลสำเร็จ โดยส่วนใหญ่คนที่มีความกระตือรือร้นจะเป็นคนที่ชอบลงมือลงมือ มาทำงานก่อนเวลาเสมอเพื่อหาโอกาสค้นคว้าข้อมูล และหาความรู้เพิ่มเติม พยายามที่จะให้งานเสร็จก่อนหรือตรงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งแตกต่างจากคนที่ขาดความกระตือรือร้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นคนที่ไม่อยากให้วันทำงานมาถึง รอคอยเวลาเลิกงานหรือเสร็จสิ้นสัปดาห์การทำงาน ทำงานเฉื่อย ไม่สนใจรับฟังข้อมูลข่าวสารใด ๆ ขอเพียงให้งานของตนเองเสร็จเท่านั้น เพื่อที่จะได้กลับบ้านหรือไปที่ไหน ๆ ตามที่ใจปรารถนา ซึ่งทำนายได้เลยว่าบุคคลเหล่านั้นไม่มีทางหรือมีโอกาสน้อยมากในการ ได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน (อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2549)

6. ผู้บริหารระดับสูงชี้ให้ท่านเห็นว่างานที่ท่านนั้นมีความท้าทาย

อาจเนื่องจากเรื่องการได้ทำงานในองค์กรที่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ และตรงกับสิ่งที่ตนเองต้องการ ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องของความต้องการพื้นฐานของคนเราแทบทุกคนอยู่แล้ว ไม่มีใครที่ชอบทำงานที่น่าเบื่อ ดังนั้น การที่องค์กรมีงานหลาย ๆ แบบ อยู่ทำงานร่วมกัน ถ้าเราสามารถสร้างงานที่ทำให้มีความท้าทาย และสร้างวิธีการทำงานที่ไม่น่าเบื่อ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

7. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

โดยมีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมมองของการปฏิบัติถือว่า สำนักวิจัยรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545)

8. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ โดย เสรี วงษ์มณฑา (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาพลักษณ์” เป็นผลรวมระหว่างข้อเท็จจริง (Objective Facts) กับการประเมินส่วนตัว (Personal Judgment) ซึ่งมีผลมาจากการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารคาดหวังนั้นเนื่องมาจากภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และเปลี่ยนแปลงได้เสมอซึ่งอาจเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ดีเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีหรือเปลี่ยนจากไม่ดีกลายเป็นดีก็ได้เพราะฉะนั้น การสร้างภาพลักษณ์จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีจึงไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว หรือใช้เวลาเพียงช่วงสั้น ๆ เนื่องจากภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทีละน้อยและสะสมเพิ่มพูนมากขึ้น จนสามารถฝังรากฐานมั่นคงแน่นอนหาอยู่ในจิตใจและทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของประชาชน ซึ่งผลที่ได้รับตามมาก็คือชื่อเสียง เกียรติคุณ ความนิยมชมชอบ ความเชื่อถือศรัทธาดังนั้น ภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ซึ่งวิธีการประชาสัมพันธ์ก็มีบทบาทอย่างมากในการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ขององค์กร

9. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรักษาจรรยาบรรณของข้าราชการ

อาจเนื่องมาจากการเน้นย้ำการมีจรรยาบรรณในการทำงานต่อทุกคนในรอบด้าน เพื่อแสดงถึงการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ (จรรยาบรรณ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายจากหนังสือตามรอยยุคลบาท, 2556) ดังนี้

9.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง จะต้องมียึดธรรม ประพฤติตนเหมาะสม ใช้วิชาชีพด้วยความซื่อสัตย์ไม่แสวงหาประโยชน์ มีทัศนคติที่ดีและพัฒนาตนเอง

9.2 จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จะต้องมีความสุจริต เสมอภาค ปราศจากอคติปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ รวดเร็วขยันหมั่นเพียร ถูกต้อง สมเหตุสมผลตรงต่อเวลา ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัดคุ้มค่า

9.3 จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน จะต้องร่วมมือช่วยเหลือ แนะนำ เอาใจใส่ดูแลลูกน้อง สร้างความสามัคคีในการปฏิบัติหน้าที่สุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ละเว้นการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

9.4 จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม จะต้องให้ความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ สุภาพ อ่อนโยนประพฤติให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไปละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยจากผู้มาติดต่อราชการ

10. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ท่านทำ

อาจเนื่องมาจากผู้บริหารนั้นจะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือผู้อำนวยการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจหรือตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งบุคคลจะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองได้ก็ต่อเมื่อยอมรับตนเองได้ โดยที่การรับรู้ของบุคคลตามที่เขารับรู้สอดคล้องกับตนในอุดมคติหรือตามที่ตนเองคาดหวัง ทั้งในด้านความรู้สึก เจตคติ ความเชื่อในเอกลักษณ์และคุณค่า ความศรัทธาในตนเอง รวมทั้งการรับรู้สัมพันธภาพของตนเองกับบุคคลอื่น ถ้าบุคคลใดคิดว่าตนเองตามความเป็นจริงเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับตนเองในอุดมคติมากเพียงใด บุคคลก็จะมีภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าภาคภูมิใจในตนเองเป็นผลต่างของความคลาดเคลื่อนของตัวตนที่แท้จริงและตัวตนที่อยากจะเป็น นอกจากนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคลก็มีผลต่อความภาคภูมิใจในตนเองของบุคคลด้วย กล่าวคือ ถ้าสถานการณ์เป็นไปในด้านดีมีความสำเร็จในสิ่งที่กระทำความภาคภูมิใจในตนเองก็เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามการประสบความล้มเหลวก็จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถ ไร้ประโยชน์ ความภาคภูมิใจในตนเองย่อมลดลง

11. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ

อาจเนื่องมาจากการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้นมีจำนวนงานที่ค่อนข้างมากในบางช่วงเวลา แต่จำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่มากพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางท่านต้องมีการงานเพิ่มเติมจากงานประจำของตนเอง การที่พนักงานจะเต็มใจรับภาระงานนอกเหนือจากงานของตนด้วยความเต็มใจนั้น ผู้บริหารจำต้องสร้างความศรัทธาและความผูกพันต่อองค์การ David (1994) ที่ผู้บริหารควรมุ่งปลูกฝังในเรื่องของ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อสนับสนุนองค์การอย่างเต็มความสามารถความยืดหยุ่นในการสั่งงาน มีลำดับชั้นในการออกคำสั่งและการให้ทำปริญญามีลำดับขั้นค่อนข้างจะไม่ซับซ้อนทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารและขอคำแนะนำในงานที่ได้รับมอบหมายจากทางผู้บังคับได้โดยตรง สามารถลดความกดดันในการกระทำภาระงานนั้น ๆ ออกไปได้ และมีใจในการจะทำภาระงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในขอบข่ายของตนเองเพิ่มเติม ซึ่งตรงกับแนวในเรื่องของ วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) (Denison & Spreitzer, 1991) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ีระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์การให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การ ส่งผลให้พนักงานในองค์การรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเสียสละให้แก่องค์การโดยไม่เกี่ยงงาน ส่งผลให้เกิดความเสียสละในการทำงานร่วมกันภายในองค์การ

12. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าท่านจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

อาจเนื่องมาจากลักษณะของหน่วยงาน ที่เป็นหน่วยงานบริการประชาชน และเป็นหน่วยงานตัวแทนของภาครัฐ ที่เข้าถึงประชาชนได้อย่างใกล้ชิด เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องยึดถือเรื่องประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อเป็นหน้าเป็นตาแก่องค์กร ตามวิทัศน์ขององค์กร ที่กล่าวว่า “เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การศึกษามีความก้าวหน้า เศรษฐกิจมั่นคง เป็นศูนย์กลางการค้า การท่องเที่ยว และการกีฬา” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ให้ความสำคัญในการพัฒนาคน ซึ่งกลไกที่จะทำให้พัฒนาคน ใคนั้นคือระบบการศึกษา มีการกล่าวถึงจิตสาธารณะในด้านการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และต่อเนื่องมาถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ใคกล่าวถึงการมีจิตสาธารณะไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นคุณลักษณะของคน ไทยที่พึงประสงค์ ซึ่งจะช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยกล่าวไว้ในเรื่องของประชาสังคมและการมีส่วนร่วมกับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรทม มณีโชติ (2530, หน้า 25) ได้ให้ความหมาย “การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม” หมายถึง การอุทิศตนทำงานเพื่อสังคมและส่วนรวม การร่วมมือช่วยกันรักษาสมบัติของส่วนรวม ไม่ทำลายสมบัติของส่วนรวม อุทิศตนทำงานเพื่อส่วนรวม มีน้ำใจรู้จักแบ่งปัน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และทำประโยชน์โดยไม่หวังผลตอบแทน แบ่งออกเป็น 4 พฤติกรรม คือ 1. การแบ่งปันโดยการช่วยเหลือ หรือให้ผู้อื่นในด้านทรัพย์สินสิ่งของความรู้และแรงงาน 2. ความมีน้ำใจโดยการแสดงความปรารถนาดีต่อผู้อื่นในด้านการพูดและการกระทำโดยให้กำลังใจและแสดงความเห็นใจผู้อื่น 3. การไม่เอาเปรียบผู้อื่น โดยการสละทรัพย์สินสิ่งของและแรงงานของตนเท่ากันหรือมากกว่าผู้อื่นและ 4. การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม โดยการอุทิศการทำงานเพื่อสังคมและส่วนรวม ร่วมมือกัน รักษาสมบัติของส่วนรวม ไม่ทำลายสมบัติของส่วนรวม

13. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงาน

ความสุขในการทำงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลอย่างมาก ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ตามที่อาเธอร์ ภู่วิทยาพันธ์ (2548, หน้า 45-50) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นสิ่งที่ยากหรือไม่ บางคนมีพฤติกรรมที่สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี แต่บางคนประสบปัญหาในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ดังนั้นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญและควรฝึกฝนให้มีขึ้น หากคุณสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีและเมื่อคุณได้รับการยอมรับและร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ แล้ว ย่อมจะส่งผลให้คุณเองมีความสุขและสนุกกับงานที่ทำอยู่ และในที่สุดก็จะส่งผลต่อเนื่องไปยังความสำเร็จในหน้าที่การงาน รวมถึงรวมศิริ เมนะโพธิ (2550) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การทำงานอย่างมีความสุข (Happiness at The Workplace) หมายถึง ภาวะในการทำงานที่พนักงานทุกคนรู้สึกมีความสุขกับการทำงาน ทำงาน

เหมือนไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองได้ทำงานและผลงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิภาพและตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในระดับพนักงานและองค์กร จากแนวคิดข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งแรก ๆ ในการวางนโยบาย ในลักษณะของการทำงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จะมีช่วงเวลาวันหยุดราชการ ที่ค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทห้างร้านต่าง ๆ ที่เป็นองค์กรเอกชน ทำให้พนักงานสามารถมีเวลาอยู่กับครอบครัว สามารถมีเวลาส่วนตัวในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีเวลาพักผ่อน ผ่อนคลายจากการทำงานหนัก ส่งผลให้มีกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ตามแนวคิดของ หลักความสุข 8 ประการในการทำงาน (Happy Work Place) โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) (2551) รวมไปถึงถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการแบ่งแยกสายงานในการทำงานอย่างชัดเจน ทำให้กระบวนการในการทำงานเป็นอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติลดความเครียดและความกดดันระหว่างการทำงานลง การวางนโยบายการฝึกอบรมก็เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้เพิ่มเติม ในสายงานของตนเองและสายอื่น ทำให้เข้าอกเข้าใจในภาระงานของหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดการถ้อยทีถ้อยอาศัยในองค์กร ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ได้ความรู้ใหม่ ๆ มาสร้างผลงานที่ภาคภูมิใจก่อให้เกิดความสุขและกำลังใจในการทำงาน

14. ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของท่านเพื่อให้ท่านพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ บุคลิกภาพ หมายถึง แบบฉบับลักษณะนิสัยของบุคคลนั้นที่แสดงต่อผู้อื่น ทั้งลักษณะกิริยาท่าทาง การแสดงออกทางอารมณ์ ความคิด เจตคติ ตลอดจนพฤติกรรม และปฏิกริยาตอบสนองทั้งทางกายและทางจิตใจ (สมภพ เรื่องตระกูล และคณะ, 2539, หน้า 132) อีกทั้งรวมไปถึงความมั่นใจจากการได้รับความรู้ที่เทียบพร้อมในงานของตนเอง จนสามารถมีความเชี่ยวชาญในทักษะในสายงานของตนเอง บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร โดยทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้วางนโยบายการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับต้นจนถึงระดับสูง โดยมีการจัดฝึกอบรมเป็นประจำในแต่ละปี เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ได้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับแนวคิด Pfeffer and Salancik (1978) เห็นว่า องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน บุคลากร ความรู้ เพื่อใช้ผลิตสินค้าและบริการ แต่ทรัพยากรดังกล่าวถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคมภายนอก องค์กรจึงต้องปรับตัวตามสิ่งแวดล้อม เพื่อให้แน่ใจว่าตนเองสามารถเข้าถึงและใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้ ขณะเดียวกันองค์กรก็ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อลดการพึ่งพาองค์กรอื่นในการได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าวข้างต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, หน้า 242) อีกทั้ง Jung (1959) มีความเชื่อว่า บุคลิกภาพของแต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์

เฉพาะตัว มีการสะสมต่อเนื่องมาตลอดนับแต่เริ่มมีชีวิต โดยเน้นความสำคัญที่ประสบการณ์จากการดำเนินชีวิตของคน ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพของบุคคลเป็น 2 แบบ แต่ละแบบเหมาะสมกับงานต่าง ๆ กัน ดังนี้ บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extrovert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะชอบสังคม ชอบเด่น ชอบแต่งตัวดี ๆ ชอบนำตัวไปพัวพันกับสิ่งแวดล้อมหรือกับบุคคลอื่นโดยทั่วไป เป็นคนเปิดเผย ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบเก็บตัว และบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ มักทำหรือคิดโดยผูกพันกับตนเองมากกว่าบุคคลอื่นหรือสิ่งแวดล้อมอื่น ไม่ชอบสังสรรค์ ไม่ชอบสังคม ไม่ชอบทำตัวเด่นเมื่อออกงาน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์และแบบแผนที่วางเอาไว้ มีหลักการที่แน่นอนในการที่จะควบคุมตนเอง ในฐานะของผู้บริหารจำเป็นต้องจัดกิจกรรม ที่สามารถเสริมสร้างหรือ คึงเอาบุคลิกของผู้ปฏิบัติงานที่ดี ๆ นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานเป็นอยากรมาก

15. ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ทำงานจริงจัง

การยกย่องจากผู้บังคับบัญชา มีนักทฤษฎีที่กล่าวถึงในเรื่องนี้ เช่นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow, 1954, pp. 35-47) ความต้องการลำดับที่ 4 ได้แก่ความต้องการที่เกี่ยวกับเกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่อง นับถือและการยอมรับจากสังคม รวมถึงทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, p. 157) ในเรื่องของปัจจัยจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ที่กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจอยู่ในรูปของ การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงถึง การยอมรับในความสามารถเมื่องานสำเร็จ การที่ผู้บริหารยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานจริงจัง ก็จะเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น ผู้ปฏิบัติท่านอื่นก็จะเอาเป็นเยี่ยงอย่างเป็นการปลุกฝังวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่ง การให้รางวัลหรือคำชมเชยสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเกิดความผูกพันและจงรักภักดีในองค์กรดังแนวคิดทฤษฎีการเสริมแรง (Skinner, 1950) ในเรื่องของการเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรม โดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

16. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อาจเนื่องมาจาก แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การอบรมพื้นฐานไปจนถึงการอบรมเฉพาะทางในแต่ละสายงานนั้น ๆ โดยมีการจัดแบ่งการอบรมเอาไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง และกำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรมพื้นฐาน การไปศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และผู้ปฏิบัติงานเองก็รู้สึกมั่นคงต่อหน้าที่การงานที่ตนเองได้รับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไมตรี สุนทรวรรณ (2553) กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงต่ออาชีพของตนในปัจจุบันและมีความหวังต่อความก้าวหน้าในอนาคตสามารถกำหนดทิศทางการทำงานและอนาคตของตนได้จึงทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถเพราะไม่ต้องกังวลกับความไม่แน่นอนของอาชีพในวันข้างหน้าสามารถเลือกเส้นทางให้กับตนเองได้ เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรและองค์กรโดยรวม ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบวัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture) (วิจารณ์ พานิช , 2547) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือ มีความสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ ความคาดหวังในด้านนี้สอดคล้องกับ แนวคิดทางวัฒนธรรมองค์กร เรื่องวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ในมิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self- Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

17. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การที่ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้บริหารระดับสูงให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในงาน มีสิทธิในการตัดสินใจในงานภายใต้ขอบเขตที่ตนเองได้รับนั้น จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่องาน ผูกพันต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความทุ่มเทและเสียสละ เพื่องานอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ส (Steers, 1977, p. 46) ได้ให้

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนออกมาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรความรู้สึกรักนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร โดยทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย รวมถึงความเป็นอิสระในการทำงานหรือการตัดสินใจในงานของตนเองก็เป็นการให้เกียรติในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพออกมาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพลาล พิชมงคล (2553) กล่าวว่า ถ้าคนขององค์กรไม่มีฐานะ ไม่มีเกียรติแล้วเขาจะมีฐานะและเกียรติยศอะไรที่จะไปทำงานให้กับองค์กรได้ พนักงานคนหนึ่งที่เคยเห็นเขาไปติดต่อกับลูกค้าขององค์กร ไหนเลยจะผู้พนักงานอีกคนหนึ่งที่ตั้งกายสุขภาพเรียบร้อย มีตำแหน่งฐานะการงานสูงมียานพาหนะดี ๆ ขับขี่ไปติดต่อกับผู้นำหรือผู้บริหารต้องกล้าที่จะให้ตำแหน่งฐานะและเกียรติกับทีมงานของตน เพราะนี่คือการให้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่สำคัญคือสำคัญทั้งต่อตัวคนหรือพนักงานเองและสำคัญต่อบุคคลภายนอกที่ติดต่อสัมพันธ์อยู่ด้วยจะทำให้คนภายนอกยอมรับนับถือให้เกียรติยกย่องคนของเรา ดังนั้นผู้บริหารควรจะให้ฐานะ ตำแหน่ง และเกียรติยศกับคนของเราก่อน ตรงกับ เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959, p. 157) ที่ว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหญ่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับ แนวคิดทางวัฒนธรรมองค์กร เรื่องวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ในมิติมุ่งบุคคล (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่นกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

18. ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

ความคาดหวังของผู้บริหารระดับขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในเรื่องนี้ถือเป็นหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีม โดยจะเห็นได้ว่าโครงสร้างขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี นั้น มีหน่วยงานย่อยแยกจำเพาะอยู่หลายหน่วยงาน ในการตัดสินใจทำงานในแต่ละโครงการจึงจำเป็นต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ที่ดีที่สุด

ออกมา โดยอาศัยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับ รมกร กุลดิลก (2554, หน้า 34) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การแบ่งปันทรัพยากรการทำงาน ความชำนาญให้กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ส่วน อำนาจ แสงสว่าง (2544, หน้า 99) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ของแต่ละบุคคล ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับความคาดหวังในด้านนี้ก็คือ (Daft, 2002) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

19. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

หลักสูตรวิธีการให้ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดวิธีการสับเปลี่ยนงานกันทำงานขึ้นในแผนงานการพัฒนางาน เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานหน้าที่ให้เกิดความชำนาญและมีทักษะงานในด้านอื่น ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเป็นการรับรู้กับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับ วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 25-27) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่องค์การต้องพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ว่า บุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานจะมีเพียงความรู้ก่อนการทำงานซึ่งได้ศึกษาเล่าเรียนมาจากสถาบันทางการศึกษาแต่ยังไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานในองค์การได้ ต้องมีการสอนงานอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในองค์การได้ ขณะเดียวกันก็เป็น การเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรเดิมให้เป็นผู้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านและเพื่อความก้าวหน้าขององค์การทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะดำรงอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน ตรงกับ ควงรัตน์ เขียวชะอุ่ม (2541, หน้า 17-18) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ในเรื่องของความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ว่า เมื่อคนแสวงหาความมั่นคง เขาต้องผจญภัยและการเสี่ยง คนเราจึงอาจจะเบื่อหน่ายต่องานประจำที่ซ้ำซาก ดังนั้น เมื่อความต้องการด้านนี้เกิดความ

สับสนขึ้น บุคคลจะเกิดความว่าวุ่นใจ จนเกิดอาการทางพฤติกรรมเหนียวอ่อน ทำให้เขาต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ รวมทั้งแนวคิดใหม่ ๆ

20. ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การประเมินผลงานถือเป็นวิธีที่สามารถบ่งบอกถึงสถานการณ์ในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติแต่ละคน บ่งบอกถึงการกระจายและบริหารงานภายในหน่วยงาน รวมถึงภาพรวมของนโยบายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดย สมิต สัจฉกร (2526) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือการเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงทัณฑ์ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต ตรงกับ ศิริพร เพ็ชรธมณี (2526) ได้กล่าวเกี่ยวกับความจำเป็นและผลที่จะได้รับของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจับตาดูและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์การ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนซึ่งการประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องมีเพิ่มขึ้นต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และในด้านการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น

21. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อาจเนื่องมาจากทรัพยากรในปัจจุบันมีจำนวนน้อยลงไม่ว่าจะเป็นการใช้กระดาษ การใช้ไฟฟ้าและไฟอย่างประหยัด เป็นต้น เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ ในฐานะที่เป็นองค์กรภาครัฐที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ประชาชน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้พนักงานเพื่อนำไปปฏิบัติงานเป็นนิสัย ตามแนวคิด วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม

(Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน โดยแนวคิดการประหยัทรัพยากรที่น่าสนใจได้แก่ 4 M ได้แก่ คน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) การรับรู้ดังกล่าวเป็นวิธีคิดในการบริหารที่เน้นการตอบคำถามว่าการบริหารคือ อะไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่จะไม่ละเลยความเป็นไปของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการสมัยใหม่จะต้องผสมผสานปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร อุปสรรค และโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างกลยุทธ์เอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและชัยชนะที่ได้ต้องก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

22. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

ความสัมพันธ์และมิตรไมตรีในที่ทำงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเอ็ดวิน (Edwin, 1961, p. 15) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์คือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้ยังสามารถกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ หรือการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานเช่นกัน ตรงกับชงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 188) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากบุคคลไม่ได้ทำงานอยู่เพียงลำพัง แต่การทำงานนั้นอยู่ภายใต้การกำกับ การควบคุม โครงสร้างองค์กร แบบของผู้นำ กฏระเบียบต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่อาจจะมองไม่เห็นแต่สามารถรับรู้ได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อตัวบุคคล องค์กร และการรับรู้ที่มีเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อพฤติกรรม และทัศนคติ สรุปได้ว่าบรรยากาศในองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความภักดีที่มีต่อองค์กร รวมถึง ชนกร (2552) กล่าวว่า เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุขโดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ อันดีหรือความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน แนวคิดความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในด้านนี้สอดคล้องกับ แนวคิดทาง วัฒนธรรมองค์การ เรื่องวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) ในมิติ มุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

23. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬาในองค์การ งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ฯลฯ

การที่องค์การมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน เพื่อสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ในมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ คือ องค์การที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน รวมถึง ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ แมคเคนแลนด์ (McClelland, 1961) ที่กล่าวถึง ความต้องการเพื่อความผูกพัน หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างมิตรภาพกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่นในสังคม ทั้งนี้เมื่อบุคคลต้องการที่จะสร้างความผูกพัน จึงแสวงหาความยอมรับและการรับรองจากผู้อื่นและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่นเป็นอย่างมาก

24. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน

การเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ว่าอยู่ในองค์การใดก็ตาม ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 35 ได้ให้ความหมายของคำว่า สิทธิส่วนบุคคลไว้ว่า สิทธิในความเป็นส่วนตัวหรือ สิทธิส่วนบุคคล ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Privacy Means หมายถึงสิทธิของบุคคลที่ประกอบไปด้วยสิทธิของบุคคลในครอบครัว เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความเป็นอยู่ส่วนตัว ในเรื่องดังกล่าวน่าจะจัดอยู่ในเรื่องของความเป็นอยู่ส่วนตัวซึ่งหมายความว่า สถานะที่บุคคลจะรอดพ้นจากการสังเกต การรู้เห็น การสืบความลับ การรบกวนต่าง ๆ และควรมีสันโดย ไม่ติดต่อสัมพันธ์กับสังคม โดยทั้งนี้ ขอบเขตที่บุคคลควรได้รับการคุ้มครองและการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลก็คือการดำรงชีวิตอย่างเป็นอิสระ มีการพัฒนาบุคลิกลักษณะตามที่ต้องการ สิทธิที่จะแสวงหาความสุขในชีวิตตามวิถีทางที่อาจเป็นไปได้และเป็นความพอใจตราบเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชนและไม่เป็นการล่วงละเมิดสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น สิทธิส่วนบุคคลถือเป็นมารยาททางสังคมที่ทุกคนควรคำนึงถึง โดยเฉพาะในที่ทำงาน ถ้ามีการก้าวล่วงกัน หรือรู้สึกถูกละเมิดสิทธิไม่ว่าจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาก็ตาม อาจจะก่อให้เกิดความแตกแยกในหน่วยงาน ความมีอคติระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ต่อกัน ส่งผลระยะยาวในการร่วมมือในการทำงาน หรือการทำงานร่วมกัน ทำให้ผลงานที่ได้ออก อาจจะไม่มีประสิทธิภาพที่ดีดังที่คาดหวัง หรืออาจจะล้มเหลวไปเลยก็เป็นได้

25. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความจริงต่อเวลา เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน การที่จะทำการงานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด ผู้บริหารควรมีการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเวลาในการทำการงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหมยกำหนดการ โดย อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพมิใช่เพียงแค่จัดสรรเวลาในการทำงานเพียงอย่างเดียวการบริหารเวลาที่ดีนั้นจะต้องสามารถจัดแบ่งเวลาให้กับเรื่องอื่น ๆ ที่สำคัญได้ด้วยนอกเหนือจากเรื่องการทำงาน การบริหารเวลาเพื่อสร้างชีวิตให้สมดุลนั้น ไม่ใช่เรื่องยาก สิ่งที่สำคัญก็คือ ต้องรู้จักบริหารเวลาสำหรับงานของตนเองและเวลาสำหรับบริหาร พัฒนาลูกน้อง เพราะเมื่อรู้จักบริหารเวลาในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมจะส่งผลให้มีเวลาให้กับครอบครัว คนที่รัก และตัวเองจึงขอแนะนำแนวทางการปฏิบัติอย่างง่าย ๆ เพื่อการบริหารเวลาในการทำงาน และการบริหาร พัฒนาลูกน้องตามหลักของ Plan - Do- Check - Improve นอกจากนี้ ยังยุทธ พิศพงษ์พัฒน์ (2551) การบริหารเวลาที่ดีนอกจากสามารถทำงานของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีแล้วยังสามารถทำงานเพื่อผู้อื่นได้ด้วยและยังได้รับความสุขจากการมีเวลาว่างของตน เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำการงานให้เสร็จได้ตามกำหนด ก็ส่งผลให้การทำงานในหน่วยราบรื่นเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

26. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ทำได้อย่างเหมาะสม

Maxwell (1989) ผู้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง Building Leadership in You กล่าวถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน ทุคง่าย ๆ ว่าถ้างานเรามี 100 อย่าง ถ้าดูดี ๆ จะพบว่า มีงานสำคัญ ๆ อยู่ 20 % ที่ทำแล้ว ให้ผลลัพธ์ถึง 80 % ของงานทั้งหมด ในขณะที่ งานอีก 80 % ที่เหลือ ถึงทำเสร็จก็จะให้ผลแค่ 20 % เท่านั้น เราจึงควรแบ่งงานออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ (A) สำคัญ และ เร่งด่วน: ผากใครทำไม่ได้ ต้องทำเองทันที เร่งด่วน รอช้าไม่ได้ และต้องสำเร็จด้วย (B) สำคัญ แต่ไม่เร่งด่วน: ผากใครทำไม่ได้ ต้องทำเอง แต่ไม่ด่วนมาก ต้องจัดสรรเวลาทำ และต้องสำเร็จด้วย (C) ไม่สำคัญ แต่ เร่งด่วน: ผากคนอื่นทำได้ แต่ต้องทำทันที ไม่ควรช้า เช่น บิลค่าไฟ มาแล้ว ไม่จ่ายจะถูกตัดไฟ เป็นต้น (D) ไม่สำคัญ และ ไม่เร่งด่วน: ผากใครทำก็ได้ ถ้าว่างจริง ๆ แล้วจะทำ งานอย่างนี้ ถ้าจัดดี ๆ อาจจะถูกผลัดไปได้ และบางครั้ง กลับมาดูอีกครั้ง ก็ไม่สำคัญว่าจะเสร็จ หรือไม่ก็ไม่เสียหายอะไร ผู้บริหารควรมีการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนต่อการให้ความสำคัญของแต่ละงานเพื่อให้ง่ายต่อการจัดลำดับก่อนหลัง ทำให้สามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นตามที่กำหนดเวลาไว้ ส่งผลในระยะยาวแก่ผู้ปฏิบัติงานในการบริหารการทำงานในภาระงานของตนเอง

27. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านสามารถทำความเข้าใจและตกลงกันได้

ความเกรงใจต่อผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาเป็นมารยาทที่คั่งงามของคนไทย เมื่อผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาพูดกล่าวอะไรเด็ก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอ่อนเกรงใจและทำตามเสมอ การที่ผู้บริหารคาดหวังในเรื่องนี้ เพื่อให้เกิดการปกครองภายในองค์กรที่เป็นระบบระเบียบแบบแผน โดยอาศัยความเกรงใจและอ่อนน้อมถ่อมตนที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีให้ และยุติปัญหาที่อาจจะก่อตัวเป็นปัญหาภายในองค์กรที่ร้ายแรงขึ้นมากกว่าเดิมก็เป็นได้ วัฒนธรรมภายในองค์กรในลักษณะนี้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เมื่อผู้ปฏิบัติงานยอมเชื่อฟังคำสั่งหรือคำพูดของผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารเองก็ควรจะมีมโนธรรมในการตัดสินใจและทำตนเองให้เป็นที่น่าเคารพไวสยตายผู้ใต้บังคับบัญชา

ช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารได้ 5 ช่องทางดังนี้

1. วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)
2. การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม
3. การสื่อสารโดยตรง (Direct Information)
4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ
5. เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับรู้วัฒนธรรมองค์กรจากผู้บริหารผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุดจำนวน 70 คน รองลงมาคือหนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ และวารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) ตามลำดับการที่ช่องทางเว็บไซต์มีผู้ปฏิบัติงานใช้ช่องทางนี้มากที่สุดอาจเนื่องมาจากในปัจจุบัน เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตมีให้บริการอยู่ทั่วไป อีกทั้งเครื่องมือสื่อสารในปัจจุบันได้พัฒนาความสามารถในการเชื่อมต่อกับเว็บไซต์ได้สะดวกมากยิ่งขึ้นทำให้ช่องทางนี้เป็นช่องทางที่ค่อนข้างสะดวกสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายได้ทุกที่ทุกเวลา

การอภิปรายผลเชิงปริมาณในครั้งนี้ ซึ่งการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของบุคลากรในภาพรวม พบว่า ระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูง คาดหวังอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สามลำดับแรกได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจอาจเนื่องมาจากการอยู่ร่วมกันในสังคมมักจะมีปัญหา

เกิดขึ้นเสมอ โดยเฉพาะการกระทบกระทั่งกันด้วยวาจา ใจ และการเบียดเบียนกัน สังคมที่มีการเบียดเบียนกันสังคมนั้น ย่อมหาความสุขไม่ได้ การปฏิบัติตนให้อยู่ร่วมกันในสังคมให้ราบรื่นเรียบร้อย มีความสุข และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พระพุทธเจ้าได้ให้หลักธรรมในการอยู่ร่วมกันไว้คือการมีสังคหวัตถุ 4 คือ มีเครื่องสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. ทาน คือ การให้แบ่งปันสิ่งของ ของคนต่อผู้อื่น การผูกใจคนต้องอาศัยการให้เป็นหลักพื้นฐาน การให้เป็นการแสดงออกถึงไมตรีจิตของผู้ให้ที่ผู้รับพอใจ
2. ปิยวาจา คือ การมีถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน น่าฟัง ซึ่งเป็นอีกส่วนหนึ่งที่จะช่วยครองใจคนด้วยไมตรีจิต
3. อัถตถจริยา คือ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เป็นคนไม่คูดาย รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม
4. สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้มีตนสม่ำเสมอ วางตนเหมาะสมไม่ถือตัว นอบน้อมต่อผู้ใหญ่

รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด อาจเนื่องมาจากปริมาณงานที่มีจำนวนมาก อีกทั้งจะต้องทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงจะต้องใช้การบริหารจัดการวางแผนการดำเนินการทางผู้บริหารจึงเล็งเห็นและคาดหวังการทำงานให้ได้ผลลัพธ์แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ และ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงานเนื่องจากเพื่อมุ่งสร้างคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีความสุขและเพื่อเติมเต็มช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยหลักใหญ่ของแนวคิดการสร้างความสุขในองค์กรนี้คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีร่วมกัน (จิตรสุดา ลิ้มเกรียง ไกร, 2555)

ในส่วนของการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของผู้ของปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันพบว่า

สมมติฐานที่ 1

ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการรับรู้ของแต่ละบุคคล มีหลายปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ซึ่งลักษณะของความรู้เดิมหรือการมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้บุคคลแปลความหมายจากสิ่งเร้าต่างกัน และนั่นก็อาจส่งผลให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน (ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย คลังพล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ

การตรวจสอบภายในกรณีศึกษา: กรมประมงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกับการศึกษาระดับอื่น ได้แก่ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ในความเป็นจริง ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าควรจะมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า แต่ผลการวิจัยกับออกมาตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า กลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่สูงกว่า

สมมติฐานที่ 2

ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ทางสังคม (Social Perception) หรือการรับรู้บุคคล (Person Perception) ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) ศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น ผลปรากฏว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การต่างกันตามไปด้วย โดยผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกับผู้ที่มิได้ดำรงตำแหน่งอื่น ได้แก่ ตำแหน่งข้าราชการ และตำแหน่งพนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว ตามลำดับ โดยพนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก รองลงมาคือ ข้าราชการ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ในความเป็นจริง ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าควรจะมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า แต่ผลการวิจัยกับออกมาตรงกันข้าม ผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่า กลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่สูงกว่า

สมมติฐานที่ 3

ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน อาจเนื่องมาจากการจัดระเบียบการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละคนก็มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นระยะเวลาที่แตกต่างกันไป ย่อมส่งผลให้

ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคลมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกันออกไป (ศิริวรรณ และคณะ, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่าระยะเวลาปฏิบัติงานส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และลินดา อัญญธนากร (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล พบว่าอายุ ข้าราชการต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันในส่วนของงานวิจัยนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปีมี และประสบการณ์ทำงาน 4-7 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมากตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน ดังคำกล่าวที่ว่า ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งนั้น กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร ดังนั้นผู้ที่มีอายุงานมากกว่าย่อมรับรู้วัฒนธรรมในองค์การได้มากกว่านั่นเอง

สมมติฐานที่ 4

ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากแต่ละบุคคลมีความสนใจ (Interests) แตกต่างกันไป ในการเลือกรับรู้ (Selection) วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูงในช่องทางที่ตนสนใจและตรงกับความต้องการของตนเองให้มากที่สุด เมื่อบุคคลรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังจากสื่อที่แตกต่างกัน ก็อาจส่งผลให้บุคคลมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกันออกไปด้วย (Senger, 1980) และ (ศิริวรรณ และคณะ, 2541) โดยผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านวารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) มีการรับรู้ที่แตกต่างกับผู้ที่รับข่าวสารผ่านด้านอื่น ๆ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การสื่อสารโดยตรง

หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี ตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ใช้ช่องทางการรับรู้จากการประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม รองลงมาคือเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และ หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน ดังคำกล่าวของ ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2554) ที่ว่าการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร เทคนิค วิธีการสื่อการพัฒนา การจัดการภายในองค์กรที่ต้องอาศัยเครื่องมือใหม่ ๆ จึงต้องเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สิ่งก็ตามมาก็คือ ความหลากหลายภายในองค์กร การสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายนี้จึงเป็นสิ่งท้าทาย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการหาช่องการสื่อสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการสื่อสารที่มีแต่จะเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน

สรุปได้โดยว่า วัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมองค์การแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอก รวมถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน และความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีห้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังข้อที่ ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การในข้อนี้ให้มากขึ้น
2. ผลการวิจัย พบว่า พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังอยู่ในลำดับแรก ซึ่งในความเป็นจริงผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าควรจะมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังกับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ให้มากขึ้น ทุกครั้งที่มีโอกาส เพราะผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นนั้นเป็นบุคคลที่จะต้องดูแล ควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่กลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังอยู่ในลำดับสุดท้าย

3. ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จากผลการวิจัยนี้มีความน่าสนใจ ว่าทำไมผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่ากลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรมุ่งเน้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีให้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นในแต่ละองค์การควรมีวัฒนธรรมองค์การสำรองไว้หลาย ๆ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความยืดหยุ่นสูงสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไป และควรมีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การในอดีตด้วย เพื่อที่จะสามารถทำนายความผิดพลาดที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เป็นการป้องกันไม่ให้้องค์การต้องตกอยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่ได้อีกทางหนึ่ง

2. ควรศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน เพราะไม่อีกกี่ปีข้างหน้าประเทศไทยของเราจะต้องทำธุรกิจกับประชาคมอาเซียน (AEC 2015) หากได้มีการเตรียมการในการเรียนรู้หรือปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนไว้ล่วงหน้า ้องค์การของเราก็จะมีข้อได้เปรียบหรือมีโอกาสเป็นต่อในด้านการติดต่อธุรกิจ

3. ควรศึกษาเรื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสุขในที่ทำงานเพราะมนุษย์เราคงไม่มีใครที่จะอยากทำงานในที่ ๆ อยู่แล้วอึดอัด ไม่มีความสุข ดังนั้น การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงานได้จริง ต้องเป็นสิ่งที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน อัตราการลาออกก็จะลดน้อยลง อัตราการลาหยุดหรือมาสายก็จะลดน้อยลง แต่สิ่งที่จะเพิ่มขึ้นก็คือ ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความสุขในที่ทำงาน ทุกคนจะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้มากขึ้น เปรียบเสมือนที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง

บรรณานุกรม

- กริช สีสันธิ. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการศึกษาในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2533) *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรรยาบรรณ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายจากหนังสือตามรอยยุคบาท. (2556). วันที่ค้นข้อมูล 1 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=1842>
- จารุวรรณ นุตะศรีนทร์. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม: กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ, คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร. (2555). *การเดินทางสู่องค์กรแห่งความสุข*. วันที่ค้นข้อมูล 1 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=179&Hit=y
- ดวงรัตน์ เขียวชะอุ่ม. (2541). *การศึกษาความต้องการความรู้เพื่อประกอบอาชีพเสริมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ. (2545). *โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2541). *จิตวิทยาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: SR printing.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: แชนโพร. ปรินต์ติ้ง
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ชนกร (นามปากกา). (2552). *แรงจูงใจในการทำงาน*. วันที่ค้นข้อมูล 10 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=33.0;wap2>

- บรรทม มณีโชติ. (2530). *การศึกษารูปแบบของข้อความวัดลักษณะนิสัยด้านความเสถียรชนิดข้อความและชนิดสถานการณ์ที่ทบทมิผลต่อคุณภาพของแบบทดสอบ*. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- บริษัทปิโตเลียม เคมีคอล. (2551). *การสร้างวัฒนธรรมองค์กร*. วันที่ค้นข้อมูล 1 เมษายน 2556, เข้าถึงได้จาก www.navy.mi.th/dockyard/doced/Homepage/KM_27-06-51/Draft%20Culture%20Action%20Plan%20-%2005-13-08.xls.
- บุญจบ ถิ่นจำเจริญ. (2539). *การติดตามผลการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทในเครือมัทสุซิตะ (บริษัทเนชั่นเนลไทย จำกัด)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2554). *1-Day MBA Program 9 August 2010*. วันที่ค้นข้อมูล 3 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.drphot.com/talk/archives/513>
- พงษ์สันต์ กิตติอำพน. (2540). ว่าด้วยวัฒนธรรมองค์กร. *ข่าวสาร กฟผ.*, 27(2), 12-13.
- พนารัตน์ แหะหมั่น. (2553). *วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี*. การศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชรี ชมภูคา. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิจิก พรหมแก้ว. (2547). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)*. หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชาย รัตนคิดถ กูเกิด. (2551). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์การราชการ. *วารสารพัฒนาสังคม*, 10(2), 25-48.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ไพศาล พีชมงคล. (2553). *คนคือเลือดเนื้อขององค์กร*. วันที่ค้นข้อมูล 8 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=
- ภัทรา จันทพุด นิมิต์ กนกมงคล, เขมิกา ฉัตตะวานิช. (2550). *รายงานวิจัย แนวทางการส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ กรณีศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Cameron, K. S. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-Emergence Through Positive Organizational Scholarship, In *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* . (pp. 156-163) MASS: Addison Wesley.
- Campbell, J. P. (1977). On The Nature of Organizational Effectiveness. In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. (pp. 33-47): San Francisco: Jossey-Bass.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychology Testing* (5th ed). New York: Harper Collins.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. L. (1989). *Level: Organizational Culture Inventory*. Phymouth, MI: Human Synergistics.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organizational Development and Change*. Ohio: Thompson/ South-Western.
- Daft, R. L. (2002). *The Leadership Experience*. (2nd ed). Orlando, Fl: Hartcourt College Publishers.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. MASS: Addison- Wesley.
- Denhardt, J. V., & Robert, B. D. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steer*, New York: M. E. Sharpe.
- Denison & Spreitzer. (1991). The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and an Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Edwin. (1961). *Principle of Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Ginevicius, R., & Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance. *Journal of Business Economics and Management*, 4, 201-211.
- Gordon, J. R. (2002). *Organization Behavior: A Diagnostic Approach* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* (8 th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Guillemette, E. J. (1992). Organizational Culture, Commitment and Effectiveness: An Empirical Investigation in a Hospital Setting. *Dissertation Abstracts International*, 53,1992: 04A

- Handy, C. (1991). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London: Business Books.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Jung, C. G. (1959). *Psychological Types*. London: Routledge's Regan Paul
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Lincoln, J. K., & Houseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1992). *Organization Behavior* (6th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1961). *The Idea of Happiness* (2nd ed.). New York: Institute for Philosophical Research.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & row.
- Rathus, A. S. (2002). *Psychology in The New Millennium* (8th ed). Florida: Harcourt.
- Robbin. (1993). *Culture storm: Politics and The Ritual Order*. New York: St. Martins Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Weirich, H., & Koontz, H. (1993). *Management a Global Perspective*. (10th ed). New York: McGraw-Hill.
- Wilkins & Patterson. (1985). *Gaining Control of The Corporate*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wright, P. M.; Smart, D. L. & McMahan. (1995). Match Between Human Resources and Strategy Among NCAA Baseball Team. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.
- Sawner, T. E. (2000). *An Empirical Investigation of Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in a Large Public Sector Organization*. Doctoral Dissertation, George Washington University.
- Schein, H. (1992). *Organization Culture and Leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey - Bass.
- Schermerhorn, R. (1999). *Management*, (6th ed). New York: John Wiley & son.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: John Wiley & Son.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1994). *Consumer Behavior* (5th ed). Englewood Cliffs, N.j.: Prentice-Hall.
- Senger, J. (1980). *Individual, Group, and The Organization*. Massachusetts: Winthrop Publksheer.
- Skinner, B. F. (1975). The Free and Happy Student. *Acta Neurobiologiae Experimentalis*, 35, 409-15.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46.
- Tesluk, P. et al. (2002). *Integrating The Linkages Between Organizational Culture and Individual Outcomes at Work. In Psychological Management of Individual Performance*. (pp. 197-224) New York: John Wiley & Son.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing People Across Cultures*. Oxford: Capstone.
- Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introduction Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

- มาลินี เคห์ท่อม. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น. การศึกษาอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ไมตรี สุนทรวรรณ. (2553). *Career Development*. วันที่ค้นข้อมูล 8 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/maitree010/358273>
- ยงยุทธ พีรพงศ์พิพัฒน์. (2551). *การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่5)*. กรุงเทพฯ: ดีโฟคอนซัลแตนท์.
- ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ. (2551). *คุณภาพชีวิต ปัญหา และความต้องการของผู้พิการในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี. วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิก โรงพยาบาลพระปกเกล้า แพทยศาสตร์, 28(2), 98-109.*
- รณกร กุลดิลก. (2554). *ความคิดเห็นของพนักงานในการนำขีดความสามารถหลักมาใช้ในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา: โรงพยาบาลกรุงเทพพญา. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- รวมศิริ เมนะโพธิ. (2550). *เครื่องมือวัดการทำงานอย่างมีความสุข กรณีศึกษา นักศึกษาภาคพิเศษ ระดับปริญญาโทสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- รัชนี นพเกตุ. (2539). *จิตวิทยาทั่วไป เรื่องการรับรู้*. กรุงเทพฯ: ประกายพริก.
- ลออ ประเทืองจิตร. (2540). *บทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังของผู้นิเทศงานสาธารณสุขผสมผสานในจังหวัดสมุทรปราการ. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ลลิตา เกษมเนตร. (2550). *การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทบัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ลินดา อัญญธนากร. (2550). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล. ปรินญาณิศิลปศาสตรบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

- วิจิตร อวาทกุล. (2540). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2548). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. อินโดไชน่า: เพียร์สันเอดิเคชัน.
- ศิริพร เพ็ชรมณี. (2556). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. วันที่ค้นข้อมูล 6 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://tsumis.tsu.ac.th/tsukm/>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมจินตนา คุ้มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ: กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมภพ เรืองตระกูล และคณะ. (2536). *คู่มือจิตเวชศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เรือนแก้ว.
- สมหมาย คลังพหล. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในกรณีศึกษา: กรมประมงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการสาธารณะ, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมิต สัจฉกร. (2526). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. *วารสารคน* 2, 48-49.
- สายฝน เสกขุนทด. (2550). *วิทยากรวิจัย*. ฉะเชิงเทรา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.). (2551). *จุดประกาย...Happy Workplace องค์การแห่งความสุข*. กรุงเทพฯ: รุ่งศิริ พลัฒบลิซิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). *พระบรมราชโองการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. วันที่ค้นข้อมูล 1 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/imp_dates/civil.htm.
- สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. (2551). *แผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2554*. ชลบุรี: ฝ่ายบริหารงานบุคคล สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.
- _____. (2554). *แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2555-2557 องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: ฝ่ายนโยบายและแผนงาน สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.
- สุกรรณิการ์ เขียมคงอยู่. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). *แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุภาวค์ จันทวานิช. (2549). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2539). *วัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา: การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. (2533). *มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *เทคนิคการบริหารเวลากับการสร้างสมดุลของชีวิต*. วันที่ค้นข้อมูล 5 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.siamhrm.com/>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2549). *สร้างความสำเร็จในการทำงาน...ด้วยตัวคุณเอง*. วันที่ค้นข้อมูล 2 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.saf.mut.ac.th/Pages/work/sara.14.html>
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2540). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *มนุษย์สัมพันธ์*. วันที่ค้นข้อมูล 10 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=3369.0;wap2
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Belassi, W.; Kondra, A. Z., & Tukul, O. I. (2007). New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*, 38 (4), 12-24.
- Beugelsdijk, S.; Noorderhaven, N. G., & Koen, C. I. (2004). *Organizational Culture, Alliance Capabilities and Social Capital*. Master's Degree, Economic Research. Tilburg University.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2005). *A Primer on Organizational Behavior*. (6th ed). New York: Wiley.
- Cameron, K. S., & Ettingto, D. R. (1988). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Volume IV. (pp. 338-345). New York: Agathon Press.
- Cameron, K. S., & Robert, E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MASS: Addison Wesley.



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๓๕๗

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตร การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีนี้ระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาวอนงค์นิตย์ พันธุ์มะโอภาส รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๕๖ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในความควบคุมดูแล ของ รศ.ดร.วรรณิ เตียวอิสเรศ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้บัณฑิตดังกล่าวเข้าศึกษา คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(Dr. Issaraporn Pholnarak)

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙



บันทึกข้อความ

ว	น
4745	
25 ก.ย. 2555	บค
เวลา 4.08	

รองปลัด อบจ.
4377
ก.ย.
เวลา 10.00 น.

ส่วนราชการ อบจ.ชบ.(กต.)

โทร. ๐-๓๘๔๕-๕๙๒๐

ที่ ขบ. ๕๑๐๐๘/๖๖๗

วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๕

รองนายก อบจ.
2
459
ก.ย.
เวลา 09.15 น.

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ต้นเรื่อง

ด้วย มหาวิทยาลัยบูรพา โดยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขออนุญาตให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คือนางสาวอนงค์นิตย์ พันธุมะโอภาส เข้าดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ข้อเท็จจริง

โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ยกเว้นสถานศึกษาในสังกัด ประกอบด้วย

- ๑.สำนักปลัด
- ๒.สำนักการช่าง
- ๓.กองแผนฯ
- ๔.กองคลัง
- ๕.กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- ๖.กองพัสดุฯ
- ๗.กองการเจ้าหน้าที่
- ๘.กองการท่องเที่ยวและกีฬา
- ๙.กองกิจการสภา
- ๑๐.กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ข้อพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

อนุญาต

(นายวิทย์ กุดปลั่ง)

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ก.ย. ๒๕๕๕

(นางนงนุช พรชัยไชยวัฒน์)

ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

ว่าที่ ร.ต.

(ปราถิ์ เต็กิติ์)
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์

(นายสุวิทย์ นิสิตวารักษ์)

รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

๒๕ ก.ย. ๒๕๕๕

(นายชุมพล จิตวิเศษ)

ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

(นายวิชัย หงษ์สถิตย์)

รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

๒๕ ก.ย. ๒๕๕๕

(นายบำรุง สุวรรณโสด)

ผอ.ส.ร.ร.บ้านเขาสกฯ

ผอ.อบจ.ชลบุรี

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
และหนังสือขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายวิทยา คุณปลื้ม
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. นายอาวุธ บุญสุวรรณ
เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
3. ดร.ขนิษฐา พรรคคีวงค์ (เปลี่ยนชื่อ-นามสกุลเป็น ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)
ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท แพนราชเทวีกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
อาจารย์พิเศษหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๓๕๕

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณวิทยา คุณปลื้ม

ด้วย นางสาวอนงค์นิตย พันธุมะโอกาส รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๕๖ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการ
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของ
บุคลากร : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยมี รศ.ดร.วรรณิ เตียวอิสเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
หลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความ
เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามา
หนังสือแนบด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ในครั้งนี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อิสราภรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๕



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๓ ๕๘

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๖ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณอาวุธ บุญสุวรรณ

ด้วย นางสาวอนงค์นิตย์ พันธุ์มะโสภาส รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๕๖ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการ
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังของ
บุคลากร : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยมี รศ.ดร.วรรณดี เตียวอิสเรศ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
หลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความ
เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับ
หนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อิสราภรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐๘ ๑๗๓๕ ๖๘๐๗

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๖๐๒๖๖

วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตระงับในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.ชนิษฐา พรรคตวิวงศ์

ด้วย นางสาวอนงค์นิตย์ พันธุมะโอภาส รหัสประจำตัว ๕๓๙๒๐๑๕๖ นิสิตระดับ
บัณฑิตศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะกรรมการจัดการและการ
ท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของ
บุคลากร : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยมี รศ.ดร.วราณี เดียววิเศษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
หลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความ
เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับ
หนังสือนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

อิสรากรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสรากรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง โปรดตอบข้อมูลทุกข้อตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านเนื่องจากข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับมาจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และข้อมูลวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมไม่นำเสนอเป็นรายบุคคล และข้อมูลที่ได้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้นและกลุ่มตัวอย่างสามารถถอนตัวได้ทุกเมื่อ โดยมีต้องบอกผู้วิจัยแต่อย่างใด

แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เป็นข้อสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูงคนที่.....

วันและเวลาที่สัมภาษณ์.....

ส่วนที่ 2 ข้อสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้ปฏิบัติงาน

1. ในความคิดเห็นของท่าน วัฒนธรรมองค์การหมายถึงอะไร

2. จากนิยามคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ในข้อ 1 ในความคิดเห็นของท่านวัฒนธรรม

องค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีอะไรบ้าง โปรดอธิบาย

3. เหตุใดองค์กรจึงมีวัฒนธรรมองค์กรเช่นนั้น มีที่มาในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร โปรดอธิบาย
4. วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย
5. ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มีเรื่องใดบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวัฒนธรรมองค์กร
6. ท่านมีความคาดหวังให้องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรที่สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ โปรดอธิบาย
7. วัฒนธรรมองค์กรที่ท่านความคาดหวังนั้นมีความสอดคล้องอย่างไรกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โปรดอธิบาย
8. ในความคิดเห็นของท่าน วัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคาดหวังนั้น มีความเป็นไปได้เพียงใดที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง โปรดอธิบาย
9. ท่านมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดหรือสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคาดหวังไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน โปรดอธิบาย
10. ท่านมีวิธีการอย่างไรให้วัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคาดหวังประสบผลสำเร็จ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคาดหวัง โปรดอธิบาย

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

อนงค์นิตย์ พันธุ์มะ โอภาส

นิสิตปริญญาโท การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถาม

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร : กรณีศึกษา
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์สร้างขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยเท่านั้น ซึ่งแบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดแต่อย่างใด ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความที่เป็นจริงที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน เพื่อให้ข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลมีความเที่ยงตรง นอกจากนี้ ผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม ข้อมูลของท่านจะเป็นความลับและไม่มีผลใดๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องช่องทางในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังไปยังบุคลากร
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การของท่าน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเลือกโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
3. ระบุแผนก/หน่วยงานที่ท่านสังกัด

<input type="checkbox"/> สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด	<input type="checkbox"/> กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
<input type="checkbox"/> กองแผนและงบประมาณ	<input type="checkbox"/> กองคลัง
<input type="checkbox"/> สำนักการช่าง	<input type="checkbox"/> กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
<input type="checkbox"/> กองพัสดุและทรัพย์สิน	<input type="checkbox"/> กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
<input type="checkbox"/> กองการเจ้าหน้าที่	<input type="checkbox"/> กองการท่องเที่ยวและกีฬา
4. ประสบการณ์การทำงาน (ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร)

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1-3 ปี
<input type="checkbox"/> 4-7 ปี	<input type="checkbox"/> 8 ปีขึ้นไป
5. ระบุตำแหน่งงานของท่าน

<input type="checkbox"/> ผู้บริหาร (ระดับต้น ระดับกลาง)	<input type="checkbox"/> ข้าราชการ
<input type="checkbox"/> พนักงานจ้าง/ลูกจ้างชั่วคราว	
6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และกาเครื่องหมาย ✓ ตามระดับการรับรู้ของท่าน ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ

(ระดับการรับรู้ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

ลำดับ	ข้อความ	ระดับการรับรู้ของท่าน				
		5	4	3	2	1
1.	ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
2.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมุ่งทำงานเพื่อให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย					
3.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์“บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”					
4.	ผู้บริหารระดับสูงได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่					
5.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความกระตือรือร้น					
6.	ผู้บริหารระดับสูงชี้ให้เห็นว่างานที่ท่านนั้นมีความท้าทาย					
7.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
8.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ					
9.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรักษาจรรยาบรรณของข้าราชการ					

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ระดับการรับรู้ของท่าน				
		5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ท่านรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ					
11.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ					
12.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าท่านจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
13.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุขในการทำงาน					
14.	ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของท่านเพื่อให้ท่านพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ					
15.	ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ทำงานจริงจัง					
16.	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่างๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
17.	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม					

ลำดับ	ข้อความคำถาม	ระดับการรับรู้ของท่าน				
		5	4	3	2	1
18.	ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
19.	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
20.	ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
21.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
22.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
23.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬาในองค์กร งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ฯลฯ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับการรับรู้ของท่าน				
		5	4	3	2	1
24.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่าน เคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ก้าวท้าว เรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน					
25.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่าน ทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่ กำหนด					
26.	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่าน จัดลำดับความสำคัญและความ เร่งด่วนของงานที่ทำได้อย่าง เหมาะสม					
27.	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารระดับสูง คาดหวังให้ท่านสามารถทำความ เข้าใจและตกลงกันได้					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องช่องทางในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง ไป
ยังบุคลากร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยเลือกช่องทางที่ท่านสามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง ได้ดีที่สุดในช่องว่าง หน้าข้อที่ท่านเลือก

1. ท่านรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังผ่านช่องทางใดได้ดีที่สุด

- วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)
- การประชุม, การสัมมนา, การฝึกอบรม
- การสื่อสารโดยตรง (Direct Information)
- หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ
- เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การใน
องค์การของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามฉบับนี้

อนงค์นิตย์ พันธุมะ โอภาส

นิติศตปริญาโท การจัดการมหบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม
และผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร : กรณีศึกษา
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			สรุปผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	สรุป
1	ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมุ่งทำงานเพื่อให้องค์การสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีอุดมการณ์ที่ยึดมั่นในคำว่า “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน ให้ไปสู่องค์กรยุคใหม่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความกระตือรือร้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารระดับสูงชี้ให้เห็นว่างานที่ท่านนั้นมีความท้าทาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านรักษาจรรยาบรรณของข้าราชการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			สรุปผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	สรุป
10	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ท่านรู้สึกภูมิใจ ในงานที่ทำ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
11	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะ มอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ ของท่านให้ท่านทำ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าท่านจะเห็น ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านมีความสุข ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของท่าน เพื่อให้ท่านพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ ทำงานจริงจัง	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
16	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบ ต่างๆให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการ ทำงานแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ท่านรับฟังความ คิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			สรุปผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	สรุป
19	ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการ ทำงานของท่านและแจ้งให้ทราบถึงผลของ งานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อปรับปรุง งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
21	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเข้าร่วม กิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬาใน องค์กร งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กร ฯลฯ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านเคารพสิทธิ ส่วนบุคคลและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของ เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านทำงานเสร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			สรุปผล		
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	ค่า IOC	สรุป
26	ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านจัดลำดับ ความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ท่าน ทำได้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจาก การทำงาน ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่าน สามารถทำความเข้าใจและตกลงกันได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
เรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร : กรณีศึกษา
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ข้อคำถามที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.46
2	.24
3	.08
4	.17
5	.21
6	.53
7	.27
8	.37
9	.52
10	.37
11	.49
12	.33
13	.47
14	.65
15	.33
16	.49
17	.18
18	.46
19	.59
20	.55
21	.16
22	.30
23	.45

ข้อคำถามที่	ค่าอำนาจจำแนก
24	.53
25	.61
26	.47
27	.25

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.84 เก็บข้อมูลจากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับ แบบเพียร์สัน ซึ่งมีข้อคำถามที่ไม่ถึงเกณฑ์ 0.20 มีจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3, 4, 17, 21 ผู้วิจัยไม่ได้ตัดออกเนื่องจากเป็นข้อคำถามที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญต่อการเก็บข้อมูล