



การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

Perception of Staff on Expected Organizational Culture: A Case Study of Chon Buri Provincial Administration Organization

อนงค์นิตย์ พันธุมะโอภาส* รศ.ดร.วรรณิ เดียววิเศษ** ดร.วทีญญ สุวรรณเศรษฐ***

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method) โดยใช้กลยุทธ์ในการวิจัยแบบแผนเชิงสำรวจบุกเบิก (Exploratory design) ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1. ศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง 2. ศึกษากระบวนการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง และ 3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การต่างกัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 6 คน ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ 2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 197 คน ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา และข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One - way ANCOVA และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD

การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีคาดหวังนั้น สามารถสังเคราะห์ออกมาได้ 27 หัวข้อ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านภาพลักษณ์ขององค์การ 2. ด้านการปฏิบัติงานในองค์การ 3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน 5. ด้านทัศนคติ โดยวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นล้วนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การมีความก้าวหน้าและก้าวไปสู่องค์การยุคใหม่ เพื่อให้้องค์การเข้มแข็งได้ด้วยวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ และช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ใน

* นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

** รองศาสตราจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** อาจารย์ประจำ ศูนย์บัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

การสื่อสารได้ 5 ช่องทางดังนี้ 1. วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) 2. การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม 3. การสื่อสารโดยตรง (Direct Information) 4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ 5. เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี การศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามพบว่า ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) สำหรับช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การพบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.5 และจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยแบบผสม ด้วยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าทางด้านตัวแปรอิสระ มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ 1. ระดับการศึกษา 2. ตำแหน่ง 3. ประสบการณ์การทำงาน 4. ช่องทางในการรับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง และด้านตัวแปรตาม มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 1 ตัว คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง ตัวแปรทั้งหมดถูกนำไปทดสอบด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและพบว่า ในบรรดาตัวแปรทั้งหมดที่รวบรวมในตอนต้น ด้านตัวแปรอิสระ มีตัวแปรอยู่ 4 ตัวที่มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และมีช่องทางการรับรู้ต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: การรับรู้/ วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง/ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

Abstract

This mixed research study with exploratory design aims to 1) explore the organizational culture and communicative channels of organizational cultures expected by administrative officers, 2) to examine the officers' levels of perception of the expected organizational cultures, and 3) to compare the perceptions of expected organizational cultures among offices with differences in educational level, work position, work experience, and channel of receiving the organizational cultures. Research samples comprised of two groups including 1) six administrative officers of the Chonburi Provincial Administrative Organization whose data were collected with in-depth interview and 2) 197 officers of the organization who were asked to complete a 27-item questionnaire with rating scales and the reliability value of 0.84. The qualitative data from the officers were analyzed with content analysis. The quantitative data from the officers were analyzed with statistics including frequency, percentage, mean, standard deviation, One-way ANOVA and Least Significant Difference (LSD).



The qualitative research findings from the in-depth interview showed that there were 27 themes that the administrative officers identified as the expected organizational cultures of the organization. The organizational cultures can be divided into five aspects:

1) organizational image, 2) organizational operation, 3) people development, 4) work atmosphere and 5) attitude. The organizational cultures expected by the administrative officers were the ones that promote and support the development of the organization in order to strengthen the organization. The communicative channels of organizational cultures expected by administrative officers can be summarized into five channels: 1) the organization's journal (i.e. a trimonthly journal), 2) meetings, seminars and trainings, 3) direct communication, 4) internal documents and 5) the organization's website.

The quantitative research findings from the questionnaire demonstrated that the officers had the high level of overall perception of the expected organizational cultures expected by the administrative officers. The aspect which the officers had the highest level of perception was that the willingness to help each other ($\bar{X} = 4.32$). Most of the officers (35.5%) received information about the expected organizational culture through the official website. After analyzing both the findings, it was found that there were four independent variables: 1) educational level, 2) work position, 3) work experience, and 4) channel of receiving organizational culture, and one dependent variable: the perception of the expected organizational cultures. After analyzing the quantitative research findings, the four independent variables had statistically significant relationships. The statistically significant differences in the perception of expected organizational cultures were also found ($p < .05$).

KEYWORDS: perception/ expected organizational culture/ Chonburi Provincial Administrative Organization

บทนำ

องค์กรในทุกรูปแบบต่างมีเป้าหมายสำคัญในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น องค์กรเอกชนมีเป้าหมายสำคัญในการสร้างกำไรสูงสุด ส่วนองค์กรภาครัฐเป้าหมายหลักคือการสร้างผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชน ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเข้ามาช่วยสนับสนุน เช่น กลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ค่านิยมร่วมในองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกขององค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนด

พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2548)

มีงานศึกษาหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังเช่น (Liker & Houseus, 2008) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้าเป็นสิ่งที่ทำให้โตโยต้าเป็นผู้นำระดับโลก เป็นเลิศทางการจัดการ เนื่องจากโตโยต้าให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความเคารพต่อบุคคล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นการให้ความสำคัญกับผู้บริหารต้องเติบโตจากภายในองค์กร การพัฒนาพนักงานโดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งผูกมัดเป้าหมาย ค่านิยม และความเชื่อเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรมาอย่างช้านาน ทำให้โตโยต้าประสบความสำเร็จและเป็นยักษ์ใหญ่ได้มาจนถึงทุกวันนี้ อีกบริษัทหนึ่งที่ทำให้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรจนเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ คือ บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน) (บริษัท ปตท. เคมีคอล, 2551) เป็นบริษัทที่มุ่งมั่นจะเป็นองค์กรชั้นนำและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรจึงปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร โดยทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และเสริมแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการจัดการทั้ง 3 ประการนี้ ปตท. เคมีคอล ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของตน ที่เรียกว่า PTT Chemical Citizenship แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ในรูปความคิด การรับรู้ และการกระทำ โดยกำหนดเป็นคำขวัญว่า “มุ่งมั่น ฝ่าฟัน แบ่งปัน ใส่ใจ ทำงานโปร่งใส คือ หัวใจของเรา” และเน้นให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ (Role model) สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน สื่อสาร เน้นย้ำทุกครั้งที่มีโอกาสให้พนักงานในองค์กรเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานอยู่เสมอ

จากการศึกษากรณีบริษัททั้งสองบริษัทข้างต้นทำให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรที่จะทำการสื่อสารในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้อยู่เสมอและดึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในองค์กร และควรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้ (Perception) เพื่อให้บุคลากรเกิดการตระหนักรู้ เพราะการตระหนักรู้จะนำไปสู่พฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้ แต่การรับรู้ของแต่ละคนมีการแปลความแตกต่างกันไป ดังที่ (พิจิก พรหมแก้ว, 2547, หน้า 8) กล่าวว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ถึงแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกเป็นพฤติกรรมหรือบุคลิก จิตวิญญาณ ของคนในองค์กร โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านั้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป แต่เนื่องจากการรับรู้ของแต่ละคนมีการรับรู้วัฒนธรรมแตกต่างกัน แม้ว่าจะอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน และแน่นอนว่าองค์กรไม่ได้ประกอบด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้นการกระทำของบุคลากรเพียงคนเดียวย่อมจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กร จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ของวัฒนธรรมองค์กรสำหรับคนในองค์กรที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น



แสดงให้เห็นว่าองค์กรใดที่บุคลากรสามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและสามารถนำวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับมาไปปฏิบัติได้ ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องการทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่นเดียวกันกับองค์กรอื่น ๆ โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การศึกษามีความก้าวหน้า เศรษฐกิจมั่นคง เป็นศูนย์กลางการค้า การท่องเที่ยวและการกีฬา” รวมไปถึงข้าราชการทุกคนต้องยึดถือหลักจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของข้าราชการ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2554) ดังนั้นการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และจรรยาบรรณของข้าราชการที่กล่าวมาข้างต้นได้นั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและต้องมีการนำวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเหล่านั้นไปปฏิบัติจริง มิใช่เป็นการสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กรเพียงเท่านั้น และ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551) ได้กล่าวถึงผลเสียของวัฒนธรรมองค์กรในระบบข้าราชการไทยว่า “ภาพรวมของวัฒนธรรม และค่านิยมการทำงานของข้าราชการไทยได้ถูกนักวิชาการสรุปเป็นความคิดรวบยอดในเชิงลบว่า หลงอำนาจ เล่นพวกพ้อง ไร้ประสิทธิภาพ และฉ้อฉล” ซึ่งการดำรงอยู่ของลักษณะวัฒนธรรมเชิงลบเช่นนี้ ย่อมส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของระบบราชการที่มุ่งสร้างความเป็นธรรมและความผาสุกอยู่ดีกินดีให้เกิดขึ้น ในสังคมไทย ฉะนั้นในการพัฒนาการบริหารงานของรัฐในยุคปัจจุบันจำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากร และในทางเดียวกัน (มาลินี เคห์ท่อม, 2547, หน้า 4) ได้กล่าวไว้ว่า “เมื่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ยึดและยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์กรเหล่านั้นเป็นวัฒนธรรมองค์กรหลักขององค์กรแล้ว ย่อมที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเหล่านั้นได้ยาก” ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรที่จะทำการสื่อสารในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้อยู่เสมอและดึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วในองค์กรซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีออกมาให้บุคลากรในองค์กรเกิดการรับรู้ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเป็นและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเหล่านั้นไว้ แทนที่จะดำรงวัฒนธรรมองค์กรในแบบที่ผิด ๆ จนยากที่จะแก้ไขได้ในอนาคต

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพัฒนาผลคั้นองค์กรให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในทางเดียวกันต้องเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีด้วย และจากงานศึกษาที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรในระบบข้าราชการไทยนั้นยังมีภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรในเชิงลบอยู่ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังของบุคลากรจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อทำการศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังไว้เกิดขึ้นในองค์กรและมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยช่องทางใด และผู้ปฏิบัติงานมีระดับการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังในผู้ปฏิบัติงานตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานกับ ช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

องค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและนำข้อมูลงานวิจัยที่ได้เสนอแนะให้ทางองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีการสื่อวัฒนธรรมองค์การให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้เหมาะสมมากขึ้น ตลอดจนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีประสิทธิผลและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การและพัฒนาบุคลากรด้วยวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

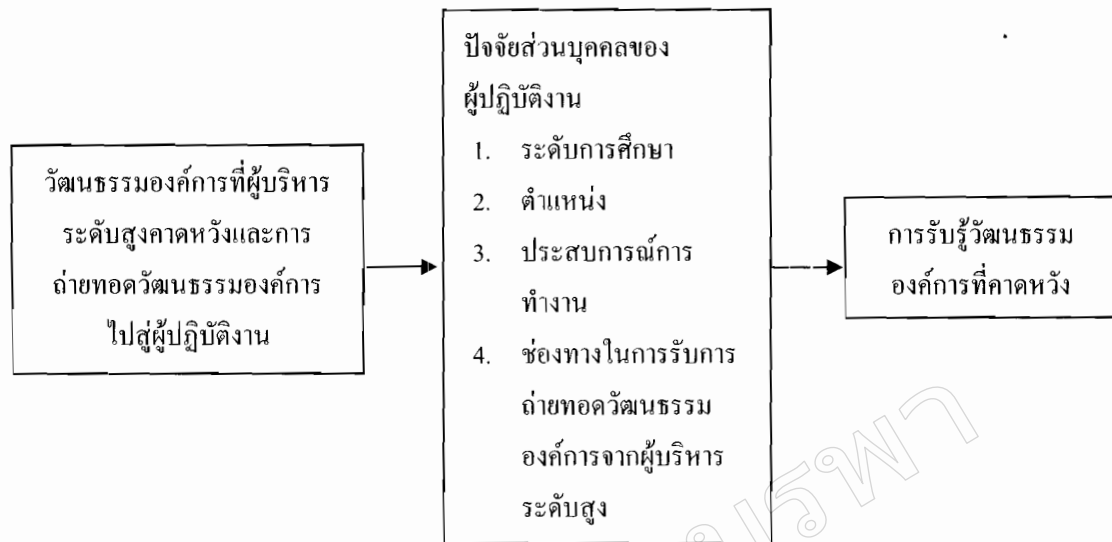
1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงและช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง
2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูง คาดหวัง
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การต่างกัน

สมมติฐานของการวิจัย

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

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น เมื่อผู้วิจัยได้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง และช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง จึงได้กำหนดตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง และตัวแปรตาม คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การของผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกเป็นพฤติกรรม หรือบุคลิก จิตวิญญาณ ของคนในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง

บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

1. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงที่ดำรงอยู่ในตำแหน่ง นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการองค้การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค้การบริหารส่วนจังหวัด และรองปลัดองค้การบริหารส่วนจังหวัด ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับ การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และสนับสนุนข้อมูลให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ที่เรียกว่า แบบแผนเชิงสำรวจบุกเบิก (Exploratory design) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ (1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key information) ในเชิงคุณภาพ คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 6 คน โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบจงใจ (Purposive sampling) และ (2) กลุ่มตัวอย่างในเชิงปริมาณ คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 197 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 390 คน โดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973) ในการหา กลุ่มตัวอย่าง และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เพื่อให้สะดวกต่อการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การและช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ใช้อุปกรณ์บันทึกเสียง (ใช้โทรศัพท์มือถือในการบันทึกเสียง) โดยผู้สัมภาษณ์ได้ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้งที่ใช้เครื่องบันทึกเสียง และใช้สมุดบันทึก เพื่อบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติม

2. เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้แล้ว โดยการสร้างแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยจะต้องสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเสียก่อน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์หาวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การและการ



ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน และนำข้อมูลเหล่านั้นมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างคือผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องช่องทางในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังไปยังบุคลากร มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การของท่าน มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิดในการแสดงความคิดเห็น

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยในเชิงคุณภาพ และลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบคำถามเดียวกันกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนและวิเคราะห์หาวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังและช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังผู้ปฏิบัติงาน

3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยจัดทำ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และ ผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่านคือ ผู้บริหารระดับสูงสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 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 โดยผู้วิจัยใช้การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) (สายฝน เสกขุนทด, 2550, หน้า 111-112) ดังนี้

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

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 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

หากตอบว่า ไม่แน่ใจ ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

หากตอบว่า ไม่สอดคล้อง ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้น ไม่ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญนำเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 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 ผู้วิจัยไม่ได้ตัดออกเนื่องจากเป็นข้อคำถามที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญต่อการเก็บข้อมูล

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือก ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เริ่มทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2555 และสิ้นสุดในวันที่ 27 กรกฎาคม 2555 หลังจากนั้นได้ทำการแจกแบบสอบถามในวันที่ 1 กันยายน 2555 และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในวันที่ 30 กันยายน 2555 จากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 197 ฉบับ ให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 197 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจำแนกข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะยังคงทำต่อเนื่องหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล สิ้นสุดลง (สฤงศ์ จันทร์วานิช, 2542) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีวิธีการดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยสมมติฐานชั่วคราว (Working hypothesis) จำนวนมากที่ผู้วิจัยต้องคิดเองตลอดเวลา

1.2 หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยต้องทำการถอดเทปที่ได้ทำการสัมภาษณ์มาทั้งหมดด้วยตนเอง และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ออกมาในแต่ละหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะสามารถนำไปตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจะประกอบไปด้วยมุมมองของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญในแต่ละบุคคลที่มีส่วนร่วมในคำถามที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4 การตีความข้อมูล (Interpretation) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกมาเป็นประเด็นหลัก ๆ ถึงวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีคาดหวัง เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีวิธีการดังนี้

2.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ แผนก ประสบการณ์การทำงานในองค์การ ระดับตำแหน่งงาน และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของบุคลากร ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

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

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาได้ 27 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย
3. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานยึดมั่นในอุดมการณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน”
4. ผู้บริหารระดับสูงได้พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงาน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่
5. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น
6. ผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่างานที่ทำนั้นมีความท้าทาย
7. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี
8. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรในช่องทางต่าง ๆ
9. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาระยะบรรณของข้าราชการ
10. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภูมิใจในงานที่ทำ
11. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของท่านให้ท่านทำ
12. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
13. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน

14. ผู้บริหารระดับสูงใส่ใจบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ทันพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ
15. ผู้บริหารระดับสูงยกย่องหรือสนับสนุนคนที่ทำงานจริงจัง
16. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
17. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม
18. ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
19. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
20. ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและแจ้งให้ทราบถึงผลของงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว รวมถึงข้อควรปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
21. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
22. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ
23. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การอยู่เสมอ เช่น งานประเพณี งานศาสนา งานกีฬา ในองค์กร งานเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ฯลฯ
24. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพสิทธิส่วนบุคคลและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน
25. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
26. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ทำได้อย่างเหมาะสม
27. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำความเข้าใจและตกลงกันได้

เมื่อสรุปวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้น ในองค์กร ทั้ง 27 ข้อข้างต้นพบว่า ยังมีอีกหลายสิ่งที่คุณบริหารระดับสูงต้องการสื่อสารสิ่งเหล่านี้ผ่านงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ว่าผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่านนั้นคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรที่ท่านรัก เป็นไปในทิศทางใดด้วยวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำเสนอในส่วนที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมา โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีทุกท่านล้วนแต่มีความคาดหวังให้หน่วยงานของตนนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งส่วนของภาพลักษณ์องค์กรที่มีต่อประชาชน ภารกิจการให้บริการประชาชน “ภาพลักษณ์ขององค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ในเรื่องการบริการประชาชน เราต้องให้การบริการที่รวดเร็ว พุดจาไพเราะ และเต็มใจให้บริการ” (ผู้บริหารคนที่ 5) ให้

เป็นไปในทางที่ดีต่อสายตาประชาชน คือรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานและ ยึดมั่นในอุดมการณ์ที่ว่า “บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้ประชาชน” (ผู้บริหารคนที่ 6) วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่จะสามารถช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีให้ประสบความสำเร็จได้

2. ด้านการปฏิบัติงานในองค์การ

ส่วนในเรื่องของการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า “ผมมีความคาดหวังให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ และคอยกระตุ้นให้งานที่ทำท้อความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความท้าทายที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้เขามีความสุข ภูมิใจในงานและสนุกกับการทำงานมากขึ้น แต่ในระบบข้าราชการนั้นเราต้องมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน และมีขั้นตอนที่เคร่งครัดมากในการทำงานให้เสร็จและต้องตรงตามเวลาที่กำหนด” (ผู้บริหารคนที่ 3)

3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ในเรื่องของการพัฒนานั้น ผู้บริหารหลายท่านมักให้ความสำคัญกับการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งคาดหวังให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพราะการเรียนรู้จะส่งผลให้ผู้นั้นไม่หยุด อยู่กับที่ เช่นเดียวกับองค์กรที่จะไม่มีวันหยุดเดินไปข้างหน้า มีผู้บริหารท่านหนึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “แค่ท่านหยุดก้าว ก็เท่ากับท่านได้ออยหลังแล้ว” (ผู้บริหารคนที่ 3) เป็นคำที่ผู้วิจัยจำได้ขึ้นใจและคิดว่าถ้า ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้ยินคงรับรู้และรู้สึกเช่นเดียวกัน และ “การที่เราจะเป็นองค์กรยุคใหม่ได้นั้น บุคลากรในองค์การของเราต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ” (ผู้บริหารคนที่ 6) สิ่งเหล่านี้เป็น ตัวที่สะท้อนให้เห็น ได้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีต้องการให้้องค์การ ไปสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่อย่างแท้จริง ตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน

แต่การพัฒนาที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เพียงแต่คนคนเดียว ผู้บริหารจึงคาดหวังให้ ผู้ปฏิบัติงานรู้จัก การทำงานเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด องค์ความรู้ในเรื่องที่ตนเองถนัด ให้กับเพื่อนร่วมงานได้นำไปปฏิบัติตาม “ในที่ทำงานทุกวันนี้ หากาพนี้” ได้ยากมากครับ ในเรื่องการทำงาน เป็นทีมการแบ่งปันความรู้ให้กัน หรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนใหญ่ผมเห็นแต่ทุกคนแข่งขันกัน ชิงดีชิงเด่นกันซะมากกว่า” (ผู้บริหารคนที่ 2)

5. ด้านทัศนคติ

เรื่องที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความหนักใจมากที่สุดก็คือ เรื่องของทัศนคติ เพราะทัศนคติเป็นทักษะ ที่ไม่สามารถมีใครมาสอนให้กันได้ นอกเสียจาก เขาคนนั้นจะคิดได้เอง ผู้บริหารจึงคาดหวังและทำตัวให้เป็น ด้นแบบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น และ ปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่าตน เพราะ ผู้บริหารขององค์การก็เปรียบเสมือนกระจกเงาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเขาจะสะท้อนความเป็นตัวตนของ คนในองค์การให้ออกมาในรูปแบบไหน “ผมอยากเห็นผู้บริหารเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่

ว่าจะอยู่ระดับไหนหรือตำแหน่งอะไร แม้กระทั่งตัวผมเองก็พยายามเป็นต้นแบบที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ เพราะบางครั้งความคิดดี ๆ อาจจะไม่ได้มาพร้อมโอกาส แต่เราซึ่งเป็นผู้บริหาร เราต้องเปิดโอกาส ให้กับความคิดดี ๆ เหล่านั้น ได้ออกมาเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรเสียที” (ผู้บริหารคนที่ 1)

เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานตนเองทั้งวัฒนธรรมองค์การ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์การที่ลดประสิทธิภาพของบุคคลากรในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้น ไปยังกระบวนการที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่มีผลดีต่อการ ปฏิบัติงานและปลูกฝังให้เกิดการปฏิบัติจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป สิ่งต่อไปที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนั่น คือทำอย่างไรให้วัฒนธรรมองค์การที่ตนคาดหวังนั้น เกิดขึ้นจริงในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือและใช้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป นั่นคือจะสื่อสารอย่างไรและใช้ช่องทางใดในการถ่ายทอด วัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ ที่ผู้บริหารคาดหวังในข้างต้น ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง

ในเรื่องของการสื่อสารหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นใน องค์กร ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานนั้น จากการสัมภาษณ์เรื่องช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหาร ระดับสูงคาดหวังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารได้ 5 ช่องทางดังนี้

1. วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน)
2. การประชุม, การสัมมนา, การฝึกอบรม
3. การสื่อสาร โดยตรง (Direct information)
4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ
5. เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่ ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหาร ระดับสูงคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .08 สำหรับช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การพบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.5 และผลการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับสูงของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ($F = 9.22, p = .00$) ตำแหน่งงาน ($F = 7.17, p = .00$) ประสบการณ์ในการทำงาน ($F = 6.66, p = .00$) และมีช่องทางการรับรู้ต่างกัน ($F = 2.64, p = .03$) มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผล การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยมีดังนี้

ลำดับ	สมมติฐานของการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย
1.	ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน	ยอมรับ
2.	ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน	ยอมรับ
3.	ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน	ยอมรับ
4.	ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน	ยอมรับ

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยแบบผสม ด้วยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าทางด้านตัวแปรอิสระ มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ 1. ระดับการศึกษา 2. ตำแหน่ง 3. ประสบการณ์การทำงาน 4. ช่องทางในการรับการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูง และด้านตัวแปรตาม มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 1 ตัว คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง ตัวแปรทั้งหมดถูกนำไปทดสอบด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและพบว่าในบรรดาตัวแปรทั้งหมดที่รวบรวมในตอนต้นด้านตัวแปรอิสระ มีตัวแปรอยู่ 4 ตัวที่มีความสัมพันธ์ทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และมีช่องทางการรับรู้ต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสามารถสังเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังออกมาได้ 27 ข้อด้วยกัน และแบ่งได้เป็น 5 ด้านดังนี้ 1. ด้านภาพลักษณ์ขององค์การ 2. ด้านการปฏิบัติงานในองค์การ 3. ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 4. ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน 5. ด้านทัศนคติ โดยวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นล้วนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การมีความก้าวหน้าและก้าวไปสู่องค์การยุคใหม่ เพื่อให้องค์การเข้มแข็งได้ด้วยวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Cameron and



Ettington (1988) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์การ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Dea and Kennedy (1982) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่ง Smircich (1985) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ และในขณะเดียวกันยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป ส่วนช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังนั้นสามารถสรุปช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารได้ 5 ช่องทางดังนี้ 1. วารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) 2. การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม 3. การสื่อสารโดยตรง (Direct information) 4. หนังสือประสานงานภายในหน่วยงานโดยบันทึกข้อความ 5. เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2. ระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานต่อวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูง คาดหวังอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ที่สะดวกสบายและทันสมัยมากขึ้น ผู้คนเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้มากขึ้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 22. ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังให้ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 ซึ่งความสัมพันธ์และมิตรไมตรีในที่ทำงานส่งผลต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับฟลิปโป เอ็ดวิน ปี (Edwin, 1961, p. 15) ให้ความหมายไว้ว่า “มนุษย์สัมพันธ์คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย” ทั้งนี้ยังสามารถกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ หรือการช่วยเหลือเกื้อกูลกันนั้น เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลต่อกำลังใจในการทำงาน

3. การเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และช่องทางในการรับรู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันพบว่า

สมมติฐานที่ 1

ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการรับรู้ของแต่ละบุคคล มีหลายปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ซึ่งลักษณะของความรู้เดิมหรือการมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน อาจส่งผลให้บุคคลแปลความหมายจากสิ่งเร้าต่างกัน และนั่นก็อาจส่งผลให้แต่ละบุคคลมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน (ทรงพล ภูมิพัฒน์, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย คลังพหล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในกรณีศึกษา: กรมประมงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกับการศึกษาระดับอื่น ได้แก่ ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

มากที่สุดคือ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่ในความเป็นจริง ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าควรมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า แต่ผลการวิจัยกับออกมาตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า กลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่สูงกว่า

สมมติฐานที่ 2

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

สมมติฐานที่ 3

ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการจัดระเบียบการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละคนก็มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นระยะเวลาที่แตกต่างกันไป ย่อมส่งผลให้ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคลมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกันออกไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของอารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่าระยะเวลาปฏิบัติงานส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกัน และลินดา อัญญุชนากร (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การบรรยากาสององค์การและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล พบว่าอายุราชการต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันในส่วนของงานวิจัยนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับมาก รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 1-3 ปี และประสบการณ์ทำงาน 4-7 ปี มีการรับรู้

วัฒนธรรมองค์การในระดับมากตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน ดังคำกล่าวที่ว่า ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งนั้น กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร ดังนั้นผู้ที่มีอายุงานมากกว่าย่อมรับรู้วัฒนธรรมในองค์การได้มากกว่านั่นเอง

สมมติฐานที่ 4

ผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากแต่ละบุคคลมีความสนใจ (Interests) แตกต่างกันไป ในการเลือกรับรู้ (Selection) วัฒนธรรมองค์การจากผู้บริหารระดับสูงในช่องทางที่ตนสนใจและตรงกับความต้องการของตนเองให้มากที่สุด เมื่อบุคคลรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังจากสื่อที่แตกต่างกัน ก็อาจส่งผลให้บุคคลมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกันออกไปด้วย (Senger, 1980) และ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) โดยผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านวารสารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (แบบราย 3 เดือน) มีการรับรู้ที่แตกต่างกับผู้รับข่าวสารผ่านด้านอื่น ๆ ได้แก่ การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม การสื่อสารโดยตรง หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ เว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามลำดับ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ใช้ช่องทางการรับรู้จากการประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม รองลงมาคือเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีและ หนังสือประสานงานภายในหน่วยงาน โดยบันทึกข้อความ จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีช่องทางการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวัง แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังแตกต่างกัน ดังคำกล่าวของ ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2554) ที่ว่าการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร เทคนิค วิธีการสื่อสารพัฒนา การจัดการภายในองค์กรที่ต้องอาศัยเครื่องมือใหม่ ๆ จึงต้องเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ตามมาก็คือ ความหลากหลายภายในองค์กร การสื่อสารท่ามกลางความหลากหลายนี้จึงเป็นสิ่งท้าทาย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการหาช่องทางการสื่อสารใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อการสื่อสารที่มีแต่จะเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผลการวิจัย พบว่า พนักงานจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังอยู่ในลำดับแรก ซึ่งในความเป็นจริงผู้ที่ทำหน้าที่สูงกว่าควรจะมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรมีการเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังกับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น ให้มากขึ้น ทุกครั้งที่ที่มีโอกาส เพราะผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นนั้นเป็นบุคคลที่จะต้องดูแล ควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชา แต่กลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงคาดหวังอยู่ในลำดับสุดท้าย

2. ผลการวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากที่สุดคือ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า จากผลการวิจัยนี้มีความน่าสนใจ ว่าทำไมผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่ากลับมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงควรมุ่งเน้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังไปยังผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีให้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นในแต่ละองค์การควรมีวัฒนธรรมองค์การสำรองไว้หลาย ๆ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความยืดหยุ่นสูงสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไป และควรมีการเรียนรู้อวัฒนธรรมองค์การในอดีตด้วย เพื่อที่จะสามารถทำนายความผิดพลาดที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต เป็นการป้องกันไม่ให้้องค์การต้องตกอยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่ได้อีกทางหนึ่ง

2. ควรศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียน เพราะอีกไม่กี่ปีข้างหน้าประเทศไทยของเราจะต้องทำธุรกิจกับประชาคมอาเซียน (AEC 2015) หากได้มีการเตรียมการในการเรียนรู้หรือปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนไว้ล่วงหน้า ้องค์การของเราก็จะมีข้อได้เปรียบหรือมีโอกาสเป็นต่อในด้านการติดต่อธุรกิจ

3. ควรศึกษาเรื่องการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสุขในที่ทำงานเพราะมนุษย์เราคงไม่มีใครที่จะอยากทำงานในที่ ๆ อยู่แล้วอึดอัด ไม่มีความสุข ดังนั้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงานได้จริง ต้องเป็นสิ่งที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน อัตราการลาออกก็จะลดน้อยลง อัตราการลาหยุดหรือมาสายก็จะลดน้อยลง แต่สิ่งที่เพิ่มขึ้นก็คือ ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความสุขในที่ทำงาน ทุกคนจะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขได้มากขึ้น เปรียบเสมือนที่ทำงานเป็นบ้านหลังที่สอง

เอกสารอ้างอิง

- ทรงพล ภูมิพัฒน์. (2541). *จิตวิทยาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: SR printing.
- 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
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2554). *1-Day MBA Program 9 August 2010*. วันที่ค้นข้อมูล 3 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.drphot.com/talk/archives/513>
- พิจิก พรหมแก้ว. (2547). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)*. หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหามบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเกิด. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์การราชการ*. *วารสารพัฒนาศึกษา*, 10(2), 25-48.
- มาลินี เคห์ท่อม. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาชุมชนในจังหวัดขอนแก่น*. การศึกษายักระดับศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลินดา อัญญาณากร. (2550). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล*. ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2548). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. อินโดไชน่า : เพียร์สันเอดิเคชัน.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สมหมาย คลังพหล. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความรู้ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในกรณีศึกษา: กรมประมงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการสาธารณสุข, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2549). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายฝน เสกขุนทด. (2550). *วิทยาการวิจัย*. ฉะเชิงเทรา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. (2554). *แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2555-2557) องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: ฝ่ายนโยบายและแผนงาน องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.



อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2540). การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพัน
ต่อองค์กรในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Cameron, K. S., & Ettington, 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.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
MASS: Addison- Wesley.

Edwin, M. B. (1961). *Principle of personnel administration*. New York: McGraw-Hill.

Lincoln, J. K., & Houseus, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and soul of The Toyota way*. New York:
McGraw-Hill.

Senger, J. (1980). *Individual, Group, and The organization*. Massachusetts: Winthrop Publksheer.

Smircich. (1985). *Is The Concept of Culture a Paaradigm for Understanding Organizational and
Ourselves? in Organizational Culture*. Newbury Park, CA: SAGE.

Yamane, T. (1973). *Statistics : An Introduction Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.