

วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง
ตามการรับรู้ของบุคลากร

นางสาวกัณนัทธ์วัล นัทธีประทุม



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Organization Culture of Rayong Municipality, Rayong Province,
According to Officials' Perception**

Miss Pakkananchawan Nuttepratum



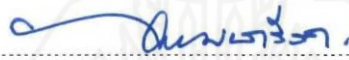
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง
ตามการรับรู้ของบุคลากร
ชื่อและนามสกุล นางสาวกศนันท์ชวัล นัทธีประทุม
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวิวัฒน์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)



(รองศาสตราจารย์จัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้
ของบุคลากร

ผู้ศึกษา นางสาวกณิชนันท์ชาวัต นัทธีประทุม รหัสนักศึกษา 2523004121

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต
ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร (2) เปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่ง ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้างประจำ ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำนวน 425 คน รวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ 400 ฉบับ หรือ ร้อยละ 94.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร เป็นวัฒนธรรมมุ่งผลงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (2) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ พบว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบทีมงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมทุกรูปแบบ บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมมุ่งผลงานและวัฒนธรรมแบบทีมงาน บุคลากรที่สังกัดในส่วนราชการที่แตกต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมความสามารถ และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้แตกต่างกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถและวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (3) แนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การแบบทีมงานโดยเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และร่วมทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์การ

คำสำคัญ วัฒนธรรมองค์การ เทศบาล จังหวัดระยอง

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์รีวัต ที่ได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และคอยให้ความรู้ แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข จนการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทั้งหลายของสาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่างๆ ให้แก่ข้าพเจ้า ได้เพิ่มพูนความรู้ และมุมมองชีวิตที่กว้างขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านนายกเทศมนตรีเทศบาลนครระยอง คุณวรวิทย์ สุภโชคชัย และบุคลากรเทศบาลนครระยองทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ขอขอบคุณ พี่น้อม พี่นุช พี่หนก พี่หนอม บีม และพี่ๆ เพื่อนๆ MPA6 และเจ้าหน้าที่สาขา วิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในเรื่องการศึกษาและเรื่องต่างๆ ด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อจรรยาการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตและคุณแม่สุจรรยา รวมถึงพี่ศรายุทธ ผู้มีพระคุณอย่างสูงในการสนับสนุนในทุกด้าน และเป็นกำลังใจต่อลูกและน้องเสมอมา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ข้าพเจ้าได้พยายามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ กำลังสติปัญญา ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ผลงานวิชาการนี้ขึ้นมา โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจศึกษาค้นคว้าต่อไป

ภักนันท์ชวัล นัทธิประทุม

พฤศจิกายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	10
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	10
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	12
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	17
ระดับของวัฒนธรรมองค์การ	19
วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่	21
รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	22
การปรับเปลี่ยนของวัฒนธรรมองค์การ	28
ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	30
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ	33
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล	35
ความเป็นมาของการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล	35
การแบ่งส่วนราชการในเทศบาล	36
แนวโน้มเทศบาลในอนาคต	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครระยอง	37
ความเป็นมาของเทศบาลนครระยอง	37
โครงสร้างองค์การของเทศบาลนครระยอง	38
อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนครระยอง	39
อัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรที่ศึกษา	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
ผลการศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง	57
บุคลากรในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน	62
ผลการศึกษาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง	85
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
วัตถุประสงค์การวิจัย	90
วิธีดำเนินการวิจัย	90
สรุปการวิจัย	93
อภิปรายผล	98
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	107

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	112
ก แบบสอบถาม.....	113
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย.....	121
ประวัติผู้ศึกษา	124



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 อัตรากำลังพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง ของเทศบาลนครระยอง.....	43
ตารางที่ 3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร	49
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านเพศ	55
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านอายุ	55
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านระดับการศึกษา	55
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านตำแหน่งงาน	56
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านส่วนราชการที่สังกัด	56
ตารางที่ 4.6 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านประสบการณ์การทำงาน	57
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบ วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม	57
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบ วัฒนธรรมมุ่งผลงาน	58
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบ วัฒนธรรมแบบทีมงาน	59
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบ วัฒนธรรมความสามารถ	60
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบ วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	61
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง	62
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง	63
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง	63
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	81
ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	82
ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	82
ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	83
ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ..	84
ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ..	84
ตารางที่ 4.48 แสดงค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความคิดเห็นที่มีต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ของเทศบาลนครระยอง.....	85
ตารางที่ 4.49 แสดงภาพรวมค่าความถี่ของผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จำแนกตาม รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	86
ตารางที่ 4.50 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมมุ่งผลงาน.....	86
ตารางที่ 4.51 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมแบบทีมงาน.....	87
ตารางที่ 4.52 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมความสามารถ.....	88
ตารางที่ 4.53 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว.....	88

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างเทศบาลนครระยอง	38



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์โลกปัจจุบันเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งมีทั้งระบบเศรษฐกิจเสรีที่เต็มไปด้วยการแข่งขันระหว่างประเทศต่างๆ บริบทของสังคมก้าวไปสู่สังคมแห่งความรู้ และความเป็นประชาธิปไตยที่มีการเรียกร้องของประชาชนมากขึ้นด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ซึ่งประเทศไทยเองยังไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศยังคงประสบกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจซึ่งเกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 และอาจกล่าวได้ว่าวิกฤตการณ์นี้เป็นบทเรียนสำคัญที่ทำให้คณะรัฐบาลต้องเร่งปรับตัวในหลายๆ ด้าน เพื่อให้ประเทศยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางความแปรผันทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น, 2548 : 74) กระแสโลกาภิวัตน์ได้ส่งผลให้ภาระงานและกิจกรรมการดำเนินงานของภาครัฐมีมากขึ้นและกระทำได้อย่างขึ้น กล่าวคือ รัฐบาลจำเป็นต้องปรับขนาดของตัวเองให้เล็กลง ใช้บุคลากรให้น้อยลง และเปิดโอกาสให้ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามาจัดบริการแทนภาครัฐมากขึ้น เพื่อความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจ ดังนั้นขนาดของรัฐบาลที่เล็กลงกับการต้องรับผิดชอบภารกิจที่เพิ่มขึ้นจึงเป็นเรื่องที่สวนทางกัน เป็นผลให้รัฐต้องปรับและพัฒนาระบบราชการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนได้ดีที่สุด นอกจากนี้เหตุผลในเรื่องของกระแสโลกาภิวัตน์แล้ว รูปแบบและลักษณะของระบบราชการเองยังเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ทำให้ภาครัฐต้องปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ ความเป็นระบบราชการกำลังอยู่ในสถานะเสื่อมถอย (Bureaucratic Pathology) เนื่องจากสภาพของระบบราชการที่ผ่านมาเป็นการขยายอำนาจและการบริโภครักษ์พยากร แต่ยังคงเป็นระบบที่ขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้าเฉื่อยชา ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้ถือว่าเป็นปัจจัยที่มาทำลายศักยภาพของคนที่อยู่ในระบบ ประกอบกับระบบราชการยังขาดธรรมาภิบาลอย่างเป็นธรรม เนื่องจากไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีการทุจริตและประพฤติมิชอบ การทำงานไม่โปร่งใสขาดการตรวจสอบ ดังนั้นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นกับระบบราชการ ทำให้ระบบราชการนั้นกลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศให้ทันกับการแข่งขันของนานาอารยประเทศ (สกว.พรณ ธรรมคุณ, 2551 : 1-2)

การที่จะพัฒนาระบบราชการไทยให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ประสบผลสำเร็จและก้าวไปสู่ความเป็นธรรมาภิบาลในอนาคตได้นั้น ภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้อยู่ในความเตรียมพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติการทำงานโดยยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมาย ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชน ด้วยเหตุนี้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ให้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ในส่วนยุทธศาสตร์ 5: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการนั้น ไม่สามารถทำได้ด้วยการสั่งการ การายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษาฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นที่จะต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้ จากกระบวนทัศน์เดิม ประชาชนคือผู้อยู่ได้ปกครอง มุ่งรักษาสถานภาพเดิม ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดวัดผลจากกิจกรรม ทำตามคำสั่ง แบ่งงานกันทำตามหน้าที่ รวมอำนาจ เน้นการควบคุมทำงานตามสายบังคับบัญชา ทำงานเช้าชาม – เย็นชาม ไม่มีการวัดผลการให้บริการ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ปกปิด ตัดสินใจโดยภาครัฐ จากที่กล่าวนี้เปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ที่ควรเป็น คือประชาชนคือลูกค้าที่ต้องเอาใจใส่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้ระเบียบกฎเกณฑ์อย่างมีดุลพินิจ วัดผลสัมฤทธิ์ ริเริ่มสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ เน้นการช่วยเหลือแนะนำ ทำงานแนวราบ – สร้างเครือข่าย มีวิสัยทัศน์ สร้างตัวชี้วัด พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554 : ระบบออนไลน์) ในสภาพปัจจุบันความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กร มีปัจจัยเบื้องหลังความสำเร็จอยู่หลายปัจจัย ปัจจัยที่มีการกล่าวถึงน้อยมากคือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปอย่างดี จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจในเรื่องของการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์มากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการเพิ่มศักยภาพการทำงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรที่บริหารอยู่ ซึ่งต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติและลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรที่ไร้รูปแบบอย่างแท้จริง

เพราะวัฒนธรรมถือเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้นนอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ อีกทั้งวัฒนธรรมก็ไม่ได้มีเขียนไว้เป็นตัวบทที่ชัดเจนอย่างเช่นกฎระเบียบข้อบังคับ แต่เป็นสิ่งที่ยึดถือและยอมรับขององค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมมีผลมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์กรที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาถึงปัจจุบัน ดังนั้นองค์กรที่ต้องการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร (บุญคดี ปลั่งศิริ, 2548 : 6)

ประเทศที่มีการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยมักจะให้ความสำคัญกับการปกครองตนเอง หรือการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่า ยิ่งการปกครองท้องถิ่นมีความเข้มแข็งมากเพียงใด ก็ยิ่งเป็นฐานสนับสนุนการปกครองในระดับชาติได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น การปกครองของประเทศสยามได้เริ่มต้นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นเมื่อครั้งมีการจัดตั้งสุขาภิบาลท่าลอม ร.ศ.124 (พ.ศ.2448) ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนได้ดูแลรับผิดชอบกิจการการปกครองท้องถิ่นซึ่งมีการพัฒนามาเป็นระยะๆ แต่การปกครองส่วนท้องถิ่นก็ได้คืบหน้าเท่าที่ควร กล่าวคือ มีลักษณะขององคาพยพของรัฐบาลกลาง มีการแต่งตั้งข้าราชการในส่วนภูมิภาคให้ทำหน้าที่ดูแลการปกครองท้องถิ่นผ่านการสั่งการจากส่วนกลาง ซึ่งสนับสนุนหลักการปกครองตนเองของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นตามแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเพิ่งจะได้รับความสนใจจากสังคมมากขึ้น เมื่อมีการปฏิรูปการเมืองในราวปี พ.ศ. 2540 (วีระศักดิ์ เจริญเทพ, 2548 : 17-18) ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติถึงการกระจายอำนาจไว้ในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐว่า “รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจกรรมท้องถิ่นได้เอง” และได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาการกระจายอำนาจอย่างเป็นรูปธรรมในหมวดที่ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ “เพื่อพัฒนาการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ” (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540) ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ก็ยังคงมีการกระจายอำนาจปรากฏอยู่ในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในด้านแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน แนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และในหมวดที่ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระตามหลักการปกครองตนเองอย่างชัดเจน (รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2550 : 143) การกระจายอำนาจสู่

การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงถือเป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างอำนาจรัฐประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีอำนาจการปกครองตนเองซึ่งจะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การใช้อำนาจรัฐในชุมชนท้องถิ่นเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีหลักการสำคัญที่สนับสนุนเหตุผลและความจำเป็นของการปกครองท้องถิ่นก็คือ (1) เพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงและปลอดภัย การพัฒนา และการมีส่วนร่วม (2) เพื่อสร้างความหลากหลายทางสังคม วัฒนธรรม และความหลากหลายทางชีวภาพ (3) เพื่อสร้างสมดุลแห่งรัฐในการใช้อำนาจปกครองบริหารในยุคสมัยแห่งประชาธิปไตย และ (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร (วีรศักดิ์ เครือเทพ, 2548 : 13-14) ในปัจจุบัน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย มี 5 ประเภท ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้มีการจัดความสัมพันธ์ในเชิงบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป (วีรศักดิ์ เครือเทพ, 2548 : 18-19) การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น แม้ว่าจะเป็นรูปแบบการปกครองขนาดเล็ก แต่ก็มีหน่วยงานอยู่ครอบคลุมทุกภาคส่วนทั่วประเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประชาชนส่วนใหญ่ ดังนั้นการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนในชุมชนท้องถิ่นภายใต้อาณาเขตปกครองไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลกระทบด้านบวกหรือด้านลบนั้นก็ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การเป็นสำคัญ อันได้แก่ผู้บริหารและข้าราชการ นั่นเองจากการที่รัฐบาลไทยมีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการในภาครัฐให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงทำให้ข้าราชการต้องปรับวิถีคิด เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับระบบการทำงานร่วมกัน และปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เพื่อที่จะสามารถนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกพร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากร ซึ่งความพยายามในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ “วัฒนธรรมองค์การ” ขององค์การนั้นๆ ว่าจะมีความเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพียงใด อย่างไรก็ตามองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งยังต้องประสบปัญหาอุปสรรคที่แตกต่างกันไปตามสภาพท้องถิ่นซึ่ง ฐาปพร สิงห์โกวินท์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐพบว่า ในองค์กรที่มีค่านิยมในวัฒนธรรมไทยที่เป็นกระแสหลัก 4 เรื่อง คือ อำนาจนิยม พวกพ้องนิยม บุญคุณนิยม และสุขนิยม ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน ในด้านความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมในระดับปานกลางถึง

ระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับ รศกนธ์ รัตนเสริมพงษ์ (2550 : 122) ที่กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดในการบริหารท้องถิ่นมีที่มาและสาเหตุที่แตกต่างกัน บางปัญหาเกิดจากปัจจัยภายในท้องถิ่นเอง เช่น ความยากจน ความขาดแคลนทรัพยากร ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มคนในท้องถิ่น การขาดสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรในท้องถิ่น ในขณะที่บางปัญหาเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ปัญหาทางการเมืองในระดับชาติ หรือระดับมลรัฐ สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ บางปัญหามีต้นเหตุมาจากความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมซึ่งสอดคล้องกับ บุญกร วัชรศรีโรจน์ (2550 : บทคัดย่อ) การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าลักษณะวัฒนธรรมของไทยมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับปานกลาง

“วัฒนธรรมองค์การ” จึงเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินค่านิยมร่วมในองค์การ ซึ่งระดับของความเอาใจใส่ในการปลูกฝังค่านิยมร่วมกับคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดแบบแผน ระเบียบ พฤติกรรม ความคิดความเชื่อ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการควบคุมและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน หรือค่านิยมในการทำงานร่วมกันของบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นๆ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาอันสั้น และการสร้างวัฒนธรรมใหม่นั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ ความรู้ที่ยาวนานพอสมควร ซึ่งในปัจจุบันงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนั้น ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาหน่วยงานภาครัฐไปยังจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ (นิวัต โขติวงษ์, 2544 : 71-72) ซึ่งสอดคล้องกับวิเชียร วิทญูดม (2549 : 396) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การสร้างค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์การแบบไหนที่มีอยู่ในองค์การที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 537) ที่ว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จและเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการทำงานของพนักงาน ที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การและเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของวัฒนธรรมที่มักจะพบ คือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงไปจากวิถีปฏิบัติที่เคยทำมา และคนในองค์การขาดมุมมองใหม่ๆ เพราะมักจะคิดอะไรที่เหมือนกัน รวมทั้งเป็นอุปสรรคต่อการรวบรวมองค์การที่มีวัฒนธรรมต่างกันได้

เช่นเดียวกับเทศบาลนครระยองซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่นที่มีการดำเนินการตามโครงสร้างหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ วิธีการดำเนินงานและแนว

ทางการดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้มีการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตเทศบาลนครระยอง ตามพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง พ.ศ.2542 ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยองเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย การศึกษาวัฒนธรรมจะช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของของบุคคลในองค์การได้ดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความเข้าใจ “คน” ในองค์การและนำมาสร้างสรรค์พัฒนาองค์การได้ (นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543 : 5) เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่างๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2548 : 297)

วัฒนธรรมองค์การจึงมีผลต่อความสำเร็จขององค์การจากการที่เป็นตัวกำหนดแบบแผน พฤติกรรม ความคิดความเชื่อ เป็นเครื่องมือควบคุมและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันภายในองค์การ มีหน้าที่ช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร เพื่อที่จะทราบถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏและนำไปใช้เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในการที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การในอนาคต นำไปสู่การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

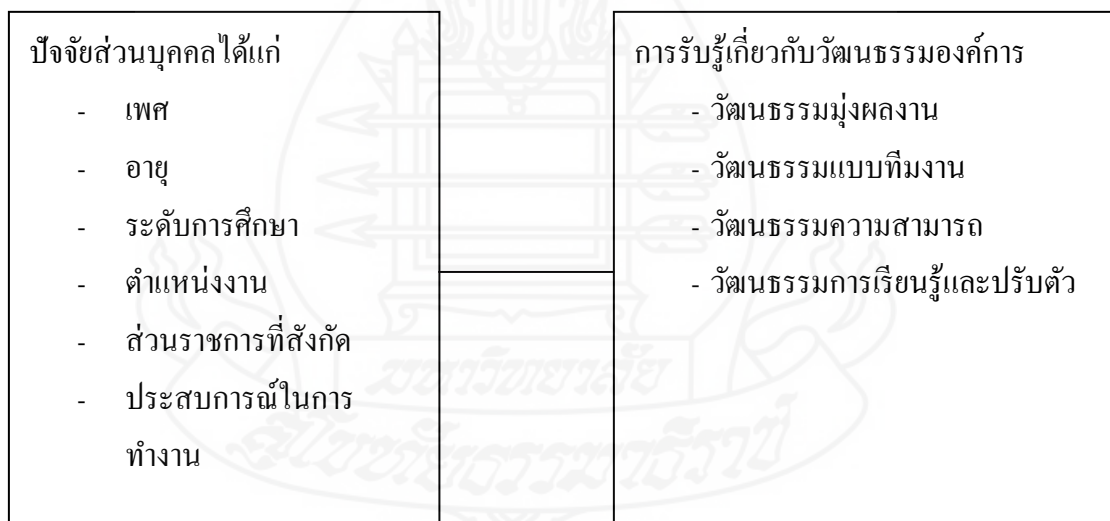
2.1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร

2.2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง โดยผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ของสุพิน เกษาคุปต์ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ต่อองค์การได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) (2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) (3) วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) และ (4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) เนื่องจากรูปแบบดังกล่าวเป็นลักษณะรูปแบบของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ มีความเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสำนักงานเทศบาลได้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่สามารถนำมาศึกษาในครั้งนี้มีหลายปัจจัยด้วยกัน ที่สำคัญได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลและตำแหน่งหน้าที่ ที่มีลักษณะเฉพาะในด้านต่างๆ จากผลดังกล่าว จึงส่งผลให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยได้ดังแสดงใน ภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะ วัฒนธรรมมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษา ได้แก่ สำนักงานเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ที่ทำงานสำนักงานเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 425 คน

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บข้อมูลภาคสนามระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2554 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2554

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม (pattern of behaviors) ที่บุคลากรในองค์การยึดถือปฏิบัติ ในที่นี้หมายถึง วัฒนธรรมมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

5.1.1 วัฒนธรรมมุ่งผลงาน หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มีการมุ่งเน้นที่ผลงานขององค์การ ผลงานคือสิ่งที่บอกถึงความสำเร็จขององค์การ การทำงานใดๆก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์การต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ

5.1.2 วัฒนธรรมแบบทีมงาน หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน องค์การจำเป็นต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

5.1.3 วัฒนธรรมความสามารถ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเทให้กับองค์การได้

5.1.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงจำเป็นที่องค์การจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้ นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและผลักดันให้องค์การมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

5.2 เทศบาล หมายถึง หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่นที่มีการดำเนินการตาม โครงสร้างหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตาม โครงสร้างอำนาจหน้าที่ วิธีการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีหน้าที่ในการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชนในเขตเทศบาล ตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2542

5.3 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ส่วนราชการที่สังกัด และประสบการณ์การทำงาน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของเทศบาลนครระยอง

6.2 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเทศบาลนครระยอง

6.3 เป็นแนวทางในการสร้างเสริมและพัฒนาารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยองที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเทศบาลนครระยอง

6.4 เป็นข้อมูลประกอบสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอ 4 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล
3. ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ในการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร ในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งประเด็นแรกที่ต้องทำความเข้าใจคือ การเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร” เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องดังกล่าวอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการนิยามศัพท์ดังกล่าวได้ถูกต้องและนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเพื่อการดำเนินการวิจัยต่อไป

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กร” คำนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางและหลากหลายตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งประมวลได้ดังนี้

แฮริสตัน (Harrison, 1972: 10, อ้างใน ชูวันดา สุทธิดี, 2552: 12-13) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรหนึ่ง

ไชน์ (Schein, 1992: 32, อ้างใน กนกวรรณ เพ็ญวรรณ, 2549: 13) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของคติฐานที่กลุ่มได้เรียนรู้ร่วมกันว่าสามารถแก้ปัญหา ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์กรซึ่งได้รับการพิจารณาว่าสมเหตุสมผล

ดังนั้น จึงถูกถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

روبบินส์ (Robbins, 1989: 746, อ้างใน วรนุช เนตรพิศาลวณิช, 2538: 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆได้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540: 32) ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ อย่างไร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 11) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งต่างๆหลายประการ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

ศุภลักษณ์ วิริยสุมน (2547: 25) ที่ได้สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ สมมุติฐาน พิธีการ และแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของกลุ่มนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550: 410) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่ง

พิทยา บวรวัฒนา (2549: 130) สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นกระบวนการเข้าใจร่วมกัน (Shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์กรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และการพรรณนาทางการปฏิบัติ

วิเชียร วิทษอุดม (2549: 398) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของ วัฒนธรรมองค์กร ที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ อุดมการณ์ พิธีการ และแบบแผนของพฤติกรรมที่สมาชิกของกลุ่มมีและปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของ

กลุ่มนั้น ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก รวมทั้งเป็นวิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการหรือระบบความเข้าใจร่วมกันที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจากการประมวลความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การนั้นมีลักษณะเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ที่เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสม ผ่านการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

1.2.1 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มียู่ หรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้น มิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งบททดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณของมนุษย์ หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์การยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์การและการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความคิดความชอบอีกด้วย ผลจากการ

เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้

4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากทีวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วก็สามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหาความว่า สิ่งที่เกิดขึ้นหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การที่พึงพาการใช้สัญลักษณ์ สัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน การใช้สัญลักษณ์เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย นอกจากนี้การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พร ภิเศกรูปถึงลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon) รอปบินส์ (Robbins (2546: 39-41) รอปบินส์และคูลเตอร์ (Robbins&Coulte) รือและไบอาร์ส์ (Rue&Byars) และเซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ (Shermerhorn. et al) โดยศึกษาและรายงานลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมไว้ ดังนี้

1) การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and risk taking) คือการที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาสทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ

2) การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกองค์การแสดงออกซึ่งความถูกต้องแม่นยำในการวิเคราะห์และใส่ใจในรายละเอียด

3) การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีการในการทำให้บรรลุผล

4) การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือระดับการตัดสินใจในทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน

5) การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในงานจัดขึ้น เพื่อให้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคลมุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก

6) การมุ่งสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือระดับที่สมาชิกในองค์กรบุกงานมุ่งมั่นแข่งขันมากกว่าการทำงานกันตามสบาย

7) การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม (Status Quo) ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎหมายหวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัยซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งสู่การเจริญเติบโต

8) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทของข่าวสารที่ติดต่อ และแบบการติดต่อ

9) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนามีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ

10) การให้รางวัลความชอบ (Performance-Reward) คือ การจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานซึ่งตรงข้ามกับระบบอาวุโสและการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัลและประเภทของรางวัลที่ให้ และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11) การตัดสินใจ (Decision Making) คือ วิธีการในการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง

12) การวางแผน (Planning) คือ ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร

13) การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงระดับฝ่ายบริหาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์กร การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

14) การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบอดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็นและขัดแย้งต่ำ

15) การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน

16) วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับการจรรงักกดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดมั่นอาวุโส ไม่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอยส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ (Generalist)

17) การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่าผลงาน การก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งถือเป็นเรื่องปกติ

18) การให้อิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบอิสระและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่างๆ

19) การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย

20) การชี้แนะ (Direction) คือ ระดับที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน และคาดหวังผลการทำงาน

21) การแสดงตัว (Identify) คือ ระดับซึ่งสมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรทั้งหมด ไม่ใช่กลุ่มทำงานเฉพาะหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ

มาร์ติน และ ไมเยอร์สัน (Martin and Meyerson, 1998: 93-125, อ้างใน ยูวันดา สุทธิดี, 2552: 14) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของสังคมและองค์กร เป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกในสังคมจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน องค์กรมักมีวัฒนธรรมองค์กรในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ ควบคู่กันไป

1) วัฒนธรรมหลักขององค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง

2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีความเห็นพ้องต้องกันภายในกลุ่มฝ่ายของตนในเรื่องต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ แต่ต่างกลุ่มก็มีค่านิยม ความเชื่อส่วนใหญ่อันต่างกัน

3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์กรอย่างเด่นชัด หมายถึง สมาชิกองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนจนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีการเห็นพ้องต้องกันก็จะเป็นบางเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

1.2.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของไทย

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของไทยนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงไว้อย่างหลากหลาย โดยขอเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

โจเซฟ ไอซูดตัน (Joseph I. Sutton, 1984: 70, อ้างใน ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์, 2549 : 57) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทย พบว่า ในสังคมไทยยังมีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individualism) อยู่สูง ลักษณะต่างๆ ทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ ได้เป็นสิ่งที่ขวางกั้นอย่างแรงต่อการบริหารแบบใหม่จากตะวันตกที่นำมาใช้ เพราะเป็นประเพณีและลักษณะนิสัยอันยาวนานที่คนในสังคมได้รับมา และสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของไทย สามารถสรุปได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1) มีลักษณะการลอกเลียนแบบจากประเทศอื่นๆ โดยไม่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะทางสังคม วัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนค่านิยม และทัศนคติของคนไทย

2) มีลักษณะการรับใช้ การปฏิบัติต่อผู้มีอำนาจเหนือตนมากกว่าการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

3) มีลักษณะการแข่งขันเพื่อจะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร คือ “ให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร”

4) การปฏิบัติงานขาดวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ มุ่งผลประโยชน์ของตนมากกว่าส่วนรวม

5) มีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individualism) อยู่สูง

ยูวันดา สุทธิดี (2552: 20-21) ได้อธิบายผลการศึกษาของ ดาเนียล วิท (Daniel Wit, 1980) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทยและประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียง

ได้ พบว่า การบริหารของไทย นั้นเป็นการรับใช้ การปฏิบัติและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตน ของบุคคลแต่ละคน ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของ บุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจในเรื่องประสิทธิภาพประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานขององค์กรของไทย จึงยังคงยึดติดกับระบบเจ้าขุนมูลนาย ระบบ องค์กรของไทยจะเน้นการใช้อำนาจและสนับสนุนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ในขณะที่ เจมส์ โมเซล (Jame Mosel, 1989) ที่ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของไทย แล้วพบว่า ผู้บริหารในองค์กร ของไทย มักเน้นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เพราะผู้ชายเป็นผู้รับผิดชอบในครอบครัว ดังนั้นผู้ชายจะเป็น ผู้ให้ความสำคัญกับงานนอกบ้านในขณะที่ผู้หญิงจะเป็นฝ่ายให้ความสำคัญกับงานในบ้านมากกว่า และ เฮาเซอร์ (Hauser, 1989) ได้ศึกษาถึงลักษณะการบริหารงานของไทย พบว่า การบริหารงานของ ไทย มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่หลวม (Loose Structure) ซึ่งก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางการบริหาร อย่างหนึ่งขึ้นมาในสังคมไทย นั่นก็คือ การแข่งขันกันอย่างมากในความพยายามที่จะขึ้นสู่ตำแหน่ง สูงสุดในการบริหาร ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐบาลซึ่งจะให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่า เป้าหมายขององค์กร และ นอกจากนี้ในระดับการปฏิบัติงานเองก็มักจะขาดวินัยและความ รับผิดชอบ รวมทั้งลักษณะที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ก็มักจะเป็นลักษณะที่มุ่งไปในทางส่วนตัวของ บุคคล ต่อครอบครัว ต่อกลุ่ม ต่อหมู่เพื่อน หรือกลุ่มเล็กๆมากกว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ต่อองค์กร หรือส่วนรวม สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า สังคมไทยไม่สามารถที่จะนำเอาหลักการบริหารมาใช้ให้เกิดผลได้ หากไม่มีการพิจารณาถึงลักษณะทางสังคม และวัฒนธรรมที่แท้จริง

จะเห็นได้ว่า ลักษณะต่างๆทางด้านวัฒนธรรมองค์กรของไทยนั้น เป็นอุปสรรค ต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารแบบใหม่เป็นอย่างมาก ดังนั้นการบริหารของไทยควรพิจารณา ถึงลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมที่แท้จริงด้วย

1.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ในการระบุแนวคิดของสมาชิกในองค์กร มีบทบาทใน การกำหนดขอบเขต (Boundary Defining Role) ในการแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กร หนึ่ง สร้างความเป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของ พวกเขา เป็นกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะ สนใจเรื่องส่วนบุคคล และช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระดับสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยัง เปรียบเสมือนกลไก ในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกการควบคุม (Control Mechrisw) ที่ เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตลอดจนทำหน้าที่ส่งเสริมสร้างความ มั่นคงของระบบสังคม กระตุ้นให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิกโดยมี นักวิชาการได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

แวกเนอร์ ทรี และฮอลเลนเบ็ค (Wagner III & Hollenbeck, 1998: 337) อ้างใน ยูวันดา สุทธิดี (2552: 21) ได้สรุปถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการ คือ

- 1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การ มีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกัน
- 2) เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมกันที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน มีแนวโน้มก่อให้เกิดความผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม
- 3) เกิดความมั่นคงเมื่อเกิดการมีเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกัน จะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก
- 4) กลุ่มเกลาพฤติกรรม ทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน โดยวัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เสมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไม สิ่งต่างๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนั้น

วิเชียร วิทยอุดม (2549: 403-404, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550: 414-415) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ สมาชิกองค์การจะแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาและความอยู่รอดของตนเอง 2 ประการ ประการแรก คือ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวภายนอก (External Adaptation) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปถึงเป้าหมายและการจัดการเกี่ยวข้องกับคนภายนอกและสิ่งแวดล้อม และประการที่สอง คือ การผสมผสานกันภายใน (Internal Integration) เป็นวิธีการที่สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาประจำวันได้โดยเชื่อมโยงทั้งการทำงานและการดำรงชีวิตเข้าไว้ด้วยกัน ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์การ มีบทบาทในการกำหนดขอบเขตขององค์การต่อองค์การอื่นๆ
- 2) วัฒนธรรมองค์การ เป็นการระบุถึงแนวคิดของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ
- 3) วัฒนธรรมองค์การ ทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจเรื่องส่วนบุคคล และช่วยในกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
- 4) วัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระดับสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับวัฒนธรรมในองค์การให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5) วัฒนธรรมองค์การ เปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense making) และกลไกการควบคุม (Control mechanism) ที่เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

สมยศ นาวิการ (2540: 81) กล่าวถึงหน้าที่วัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประการ คือ

- 1) วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะถ้าเป็นวัฒนธรรมที่ดี ผู้บริหารควรพยายามปลูกฝังให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคนจะเกิดความผูกพันที่พนักงานมีให้บริษัท และจะเป็นการดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนานๆ
- 2) วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 3) วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ในบางบริษัทมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นระเบียบวินัย เน้นมาตรฐาน จนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ไว้วางใจในคุณภาพ พนักงานในองค์การจะเกิดความภาคภูมิใจ มั่นใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ ทำให้ผูกพันกับบริษัท
- 4) วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขา

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ เป็นการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การซึ่งทำให้แต่ละองค์การมีความแตกต่างกันนำไปสู่การสร้างความเข้าใจเหตุผลของสิ่งแวดล้อมต่างๆที่อยู่ในองค์การ และยังทำให้สมาชิกในองค์การมีประสิทธิภาพ

1.4 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถทำให้สามารถมองเห็นวัฒนธรรมองค์การที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างออกไปดังนี้

ไชน์ (Schein, 1985: 13-21, อ้างใน ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์, 2549: 47-48) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งเป็น 3 ระดับ ตามระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ดังนี้

- 1) สิ่งประดิษฐ์ คือ โครงสร้างทางกายภาพและพฤติกรรมภายในองค์การซึ่งสังเกตเห็นได้ง่าย แต่บางครั้งยากที่จะแปลความหมายที่แฝงอยู่
- 2) ค่านิยมที่อวดอ้าง คือ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ ตอบคำถามว่าอะไรควร อะไรไม่ควร
- 3) ข้อสมมุติพื้นฐาน คือ ความเชื่อที่ค่อนข้างยอมรับแล้วว่าถูกต้อง และไม่ตระหนักถึงบ่อเกิดของค่านิยมและการกระทำ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549: 514) ที่กล่าวว่าโดยทั่วไปวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ

- 1) วัฒนธรรมของประเทศ (National Culture) เป็นวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ซึ่งจะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาและความยาวนานของประเทศนั้น
- 2) วัฒนธรรมระดับกลุ่มหรือเชื้อชาติ (Ethnic Group Culture) ในประเทศนั้นๆ อาจมีคนหลายเชื้อชาติทำให้มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Heterogeneous Culture) อันเนื่องมาจากมีคนหลายกลุ่มคน หลายเชื้อชาติในประเทศนั้นๆ
- 3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การก็จะได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ

สุพิน เกชาคุปต์ (2549: 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรม และส่วนที่เป็นรูปธรรม ส่วนที่เป็นนามธรรมนั้นคือสิ่งที่อยู่ในใจ สมาชิกจึงยากที่จะรู้ได้ ส่วนที่เป็นรูปธรรมนั้นคือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ วัฒนธรรมองค์การจึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในจิตใจ เป็นความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Culture) สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจนี้ อุดมการณ์ คือ สิ่งสูงสุดที่เป็นฐานคติของความเชื่อ และค่านิยม เรื่องความเสมอภาคในองค์กร ความสามัคคีของหมู่คณะ การทุ่มเทเพื่อองค์การ การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น
- 2) ลักษณะที่เป็นรูปแบบวัฒนธรรม (Cultural Forms) ได้แก่ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่างๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การจัดห้องทำงาน การทำตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท การจัดงานประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้ จัดว่าเป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (Material Culture) ซึ่งเป็นเปลือกภายนอก

วัฒนธรรมองค์การทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมนั้นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่ก็มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น อุดมการณ์ เรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ รูปแบบการแสดงออกหรือปฏิบัติต่อหน้าคนอื่น ๆ ทุกคนเหมือนกัน ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีสถานะตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกันเพียงไร องค์กรที่มีค่านิยมเรื่องความสามัคคีของหมู่คณะ รูปธรรมที่แสดงออกให้เห็นได้ คือการปฏิบัติต่อกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งเมื่อเห็น

เพื่อนร่วมงานทำผิดก็ไม่อยากว่า และแม้เมื่อเห็นว่าทำให้องค์กรเสียหายก็ไม่อยากลงโทษ เพราะเกรงว่าจะทำให้แตกความสามัคคีกัน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะข้างต้นนั้น ได้สร้างแบบแผนพฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ (1) ส่วนที่เป็นนามธรรม หรือแก่นวัฒนธรรม ได้แก่ อุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกองค์การมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในจิตใจ (2) ส่วนที่เป็นรูปธรรม หรือเรียกว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรม คือ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาษา สัญลักษณ์ เพลง การจัดงาน เครื่องแบบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ซึ่งทั้งสองส่วนนั้นมีความสัมพันธ์กัน ถ้าในแต่ละองค์การมีสมาชิกในองค์การที่มีอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่มีความคล้ายคลึงกัน มีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกันในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การแสดงออกในรูปแบบของการกระทำต่าง ๆ นั้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

1.5 วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่

วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่นี้ มีความสำคัญกับการวิจัยครั้งนี้มาก เพราะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สุพิณ เกษาคุปต์ (2549: 18-20) ได้กล่าวว่า องค์การยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากองค์การแบบประเพณีนิยมมาก ในยุคใหม่นี้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่เพียงเรื่องโครงสร้าง ระบบ หรือการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญ การคิด วิเคราะห์ และกรอบความคิด หรือที่ปัจจุบันเรียกว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) คือ กรอบที่บุคคลใช้ในการมองโลก ความเป็นไปต่างๆ ในโลก กระบวนทัศน์นี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิด ความเชื่อที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ ในแต่ละยุคสมัย ในปัจจุบันความเชื่อเรื่องอำนาจในองค์การรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเป็นสิ่งที่กำลังล้าสมัยโดยมีความเชื่อเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมกันของมนุษย์กำลังเข้ามาแทนที่ ความคิดความเชื่อเช่นนี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ของมนุษย์ซึ่งทำทลายความสามารถของผู้บริหารในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนี้ องค์การยุคใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คงที่ คาดการณ์และทำนายได้ยาก ทำให้การบริหารองค์การยากขึ้นทุกที องค์การและการบริหารในยุคนี้จึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitive) ต่างๆ และเตรียมรับสถานการณ์ให้พร้อม สถานการณ์ใหม่นี้ องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive) โดยออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexibility) ต้องมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Learning and Development) และจะต้องดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง เพื่อสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถที่สูง (High Performance) ขึ้นด้วย องค์การยุคใหม่นี้จึงต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ด้วย ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ ได้แก่

1.5.1 วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture)

องค์กรยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน ผลงานคือสิ่งที่บอกถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใดๆก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์กรต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร

1.5.2 วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture)

การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนองค์กรจำเป็นต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและการปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติให้ลุ่ลวงความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น ถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

1.5.3 วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture)

องค์กรยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรได้

1.5.4 วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture)

การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้าและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้ นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาไม่หยุดยั้ง

1.6 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในที่นี้จะนำเสนอรูปแบบที่นำไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐเป็นหลักซึ่งแนวคิดที่สำคัญๆได้แก่

1.6.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Attington)

คาเมรอน และ แอตทิงตัน (Cameron and Attington, 1988 cited by Anderson 2000: 28-29, อ้างใน ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์ 2549: 53-55) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ คือ

1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือ วัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเหมือนเป็นสมาชิกครอบครัว

เดียวกัน มีลักษณะมุ่งหมายภายในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน

วัฒนธรรมครอบครัวมีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายต่ำและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง องค์กรแบบครอบครัวมีลักษณะการเป็นองค์กรที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ผูกพันต่อกันตามพันธะสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกองค์กรร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของภารกิจพหุอรรถซึ่งกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใดๆซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่น อาจเรียกได้ว่าองค์กรแบบครอบครัว ในบางครั้งองค์กรแบบครอบครัวอาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมาย (แต่ส่วนมากใช้ธรรมเนียมประเพณี) แต่ความแตกต่างที่สำคัญจากองค์กรแบบราชการ คือ องค์กรแบบครอบครัวไม่ต้องการประเมินและติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกองค์กรแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อมูลดังกล่าวก็ไม่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดตามแนวความสัมพันธ์แบบพันธสัญญา เพราะการกำกับอย่างใกล้ชิดและข้อสัญญาผูกพันที่จะดำเนินการตรวจสอบก็ไม่สามารถกำหนดได้ในแบบครอบครัว

ประเพณีเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ซึ่งไม่ชัดเจนเหมือนกฎที่ควบคุมพฤติกรรม อีกทั้งประเพณีไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน สมาชิกจึงอาจไม่ซาบซึ้งได้ง่าย ทำให้สมาชิกใหม่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพจนกว่าจะได้เรียนรู้อย่างชัดเจน ในทางตรงข้ามประเพณีเฉพาะบางอย่าง แม้จะไม่ชัดเจนแต่เมื่อสมาชิกซาบซึ้งแล้วก็อาจมีอำนาจเหนือการตัดสินใจที่นำมาซึ่งผลดีหรือง่ายต่อการควบคุมสมาชิกได้

2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเหมือนผู้ประกอบการและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์กร ให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม

ด้วยข้อจำกัดขององค์กรแบบราชการที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์กรแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์กรจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่เพื่อผลิตผลงานใหม่ๆให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ความสามารถขององค์กร

ในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในอย่างหลากหลาย สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญร่วมมือและมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม องค์กรมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นให้สมาชิกมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่างๆมีลักษณะการมุ่งเน้นภายใน และโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร คาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรทัดฐานเป้าหมาย

องค์กรแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง องค์กรแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินงานมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับขั้น ในระดับดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละระดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก (Output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าวๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่ามีความเที่ยงธรรมตรงเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล

องค์กรแบบราชการมีข้อได้เปรียบเหนือความสัมพันธ์แบบการตลาด โดยองค์กรแบบราชการใช้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบไม่สมบูรณ์ คือ ผู้ปฏิบัติงานยอมอยู่ใต้อำนาจขององค์กรซึ่งจะแต่งตั้งใครก็ได้มาเป็นผู้ขึ้นกำกับดูแลตนเอง องค์กรแบบราชการมีบรรยากาศที่วางใจกันสูง ในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์กรแบบตลาด ที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน องค์กรแบบราชการจะถูกจำกัดการฉวยโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน องค์กรแบบราชการนั้นยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งเป็นการฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลாதักษะในสมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้องค์กรแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้ลดปัญหาความสอดคล้องในเป้าหมายลง

ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการ เช่น สามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อยๆ ที่ไม่ซับซ้อนซึ่งทำให้ง่ายต่อการดำเนินการ ระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐานและความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มี เช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสรภาพในการ

กระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัดจากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมาตามลำดับชั้น จนบางครั้งข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้ หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดการล่าช้าในการปฏิบัติงาน

4) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุคลิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพมีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการมุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาด คือ ราคาเป็นกลางในการแลกเปลี่ยนทางการตลาด (Market Transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่นำมาแลกเปลี่ยน” ซึ่งความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาว อีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตทำให้พันธสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของกลุ่มสัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลัง การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาด แต่ฝ่ายฉวยโอกาสโกงราคาหรือการบริหารที่ขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลวเพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดระบบราชการ ซึ่งวิธีการคือ ต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบการตลาดล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบราชการ ภายใต้วิธีการดังกล่าวจะเห็นว่าองค์กรแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด

1.6.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cook and Lafferty)

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cook and Lafferty, 1989: 6, อ้างใน ยูวันดา สุทธิดี 2552: 35-37) ได้สำรวจถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์กรในแง่พฤติกรรมการแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิตร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีผู้นำของเคทซ์ (Katz), แม็คคอบาย (Maceoby), เม้าส์ (Morse) และ สตอจจิล (Stoggill) ที่แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบ

มุ่งเน้น “บุคคล” และแบบมุ่งเน้น “งาน” ได้นำแนวความคิดทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1) แบบสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพอใจของบุคลากรในองค์กรคือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จกับการทำงาน สามารถแบ่งได้เป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีลักษณะของการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

(2) มิติเน้นสัจจะแห่งตน (Self - Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของพนักงาน

(3) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic - Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร

(4) มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกในองค์กรมีความเป็นกันเอง

2) แบบตั้งรับ – เฉื่อยชา (Passive / Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลเน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึงพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงงานที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะปกป้องตัวเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้ความมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

(2) มิติเน้นการกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกแบบอนุรักษนิยม ยึดธรรมเนียมแบบแผนการปฏิบัติที่มีการควบคุม ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

(3) มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการและการตัดสินใจจะรวมศูนย์อยู่ที่ ผู้บริหารหรือกลุ่มผู้นำซึ่งสมาชิกต้องปฏิบัติตาม

(4) มิติการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกเน้นการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานแต่เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จะไม่ได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระจายความรับผิดชอบในงาน ในลักษณะที่เท่าๆกัน ทุกคนหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานและการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง และความผิดพลาดต่างๆ

3) แบบตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive / Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มี ค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะผู้นำ ที่เน้นงานและเน้นความต้องการความมั่นคง ของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจหน้าที่ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สามารถแบ่ง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ได้ 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก อันก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่น เสมอๆ

(2) มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกถึงโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นที่อำนาจหน้าที่ และบทบาทของสมาชิก แต่ละคนถูกกำหนดจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่

(3) มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกถึงการแข่งขันที่มีเรื่องการแพ้ – ชนะ การแข่งขันเป็นการรักษาความรู้สึกการมีคุณค่า ของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน การวัดผลสำเร็จของการทำงานเน้นที่ผลงานมากกว่าผู้ร่วม ปฏิบัติงาน

(4) มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและ พฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะความพิถีพิถันในการทำงาน เน้นที่การทำงานอย่างหนักและยึด มั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และใช้เวลาอย่างมากในการบรรลุเป้าหมาย

1.6.3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ ริชาร์ด ดาฟ (Richard L. Daft) (อ้างใน สุ พานี สฤกษ์วานิช, 2549: 520-521)

วัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 4 แบบ ตามมิติของการเน้น คือ เน้นการมอง ภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ออกนอก (External Focus) และมิติของการ ยืดหยุ่น (Flexibility) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ (Stability)

1) วัฒนธรรมแบบญาติมิตร (Clan Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นที่มุ่งเน้นภายในองค์กรโดยจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง การทำประเพณีปฏิบัติ (Traditional) การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่นๆ การเน้นความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

2) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญโดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงานเน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ การเชื่อฟังทำตามกฎระเบียบและคำสั่งผู้บังคับบัญชา แนวคิดวัฒนธรรมแบบนี้คือ จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและเหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักจะมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่ภายใต้กรอบของราชการรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ

3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีค่านิยมที่สำคัญในเรื่อง การส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิดให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว มุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้ มักพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่

4) วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับหรือตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Stakeholders) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความสำเร็จ โดยจะมีเป้าหมายที่ต้องการที่ชัดเจนในเรื่องยอดขาย กำไร ส่วนของตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและอื่นๆ เป็นต้น โดยจะมีค่านิยมในเรื่องการแข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุกการมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง และทำอะไรให้สำเร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

1.7 การปรับเปลี่ยนของวัฒนธรรมองค์กร

สุพิน เกษาคุปต์ (2549: 37-38) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการ ต้องเริ่มจากการที่รู้ว่าวัฒนธรรมองค์การใดเป็นอุปสรรคที่ต้องลดหรือขจัดทิ้ง วัฒนธรรมใดที่ช่วยให้องค์การสามารถทำงานได้ดี การที่จะรู้ว่าสิ่งใดดีและสิ่งใดไม่เหมาะสมนั้นผู้บริหารจะต้องนำแบบแผนพฤติกรรมองค์การต่างๆ มาตรวจสอบดูว่ามีความสอดคล้องหรือสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่เพียงไร วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ได้แก่ ค่านิยมและการกระทำที่ส่งเสริมให้พันธกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อได้แล้วก็ต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจกับสมาชิกทุกคนด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างการยอมรับอย่างจริงจังให้เกิดขึ้น เช่น การให้ข้อมูลและการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น รวมทั้งการสั่งการต่างๆ เมื่อเป็นที่รับรู้กันในระดับหนึ่งแล้ว ก็เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ฝ่ายบริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ที่ยังมีปัญหาอยู่ เช่น ความเคยชินในการทำงานแบบยึดกฎระเบียบเก่าอย่างเคร่งครัด การให้บริการประชาชนอย่างไม่เต็มใจ นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่พฤติกรรมแล้ว ผู้บริหารยังต้องจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ด้วย เช่น การจัดสถานที่ให้มีบรรยากาศแบบเปิด เป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย เป็นต้น ตลอดเวลาที่มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะต้องมีคณะทำงานติดตามผลว่า จะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง ปัญหา อุปสรรค และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหรือไม่ จะแก้ไขได้อย่างไร สิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง (Role model) ภายใต้อาณัติใหม่นี้ หากผู้บริหารสั่งให้ผู้อื่นทำแต่ตนยังคงเหมือนเดิมจะหวังให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น คงเป็นไปได้ยาก

การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในระดับหน่วยเล็กๆ อาจไม่ยากนัก เพราะมีคนไม่มาก ผู้บริหารสามารถเข้าถึงได้ง่าย เงื่อนไขความสำเร็จจึงอยู่ที่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจจริงเป็นหลัก แต่การเปลี่ยนวัฒนธรรมของระบบราชการยากกว่ามากนัก เนื่องจากราชการเป็นระบบใหญ่ มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐถึงประมาณ 1 ล้านคน (ไม่นับลูกจ้างและงานประเภทจ้างเหมา) กระจายอยู่ตามหน่วยงานทั้งหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทั่วประเทศ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์การอยู่ภายใต้วัฒนธรรมของสังคม ระบอบการเมืองการปกครอง และเศรษฐกิจของประเทศ ค่านิยมและพฤติกรรมของระบบราชการจึงได้รับอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในอดีตค่านิยมหลักของข้าราชการถูกรอบโดยระบบการเมืองการปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย ข้าราชการทำงานรับใช้เจ้านาย ในปัจจุบันยุคเศรษฐกิจนำการเมือง ค่านิยมคนไทยเปลี่ยนมาเน้นที่วัตถุนิยม รัฐบาลที่เคยถูกรอบงำโดยชนชั้นขุนนางก็ค่อยๆ ลดอำนาจลง กลุ่มใหม่ที่ขึ้นมาแทนได้แก่ พ่อค้า นักธุรกิจที่เข้ามาอยู่ในกระบวนการทางการเมืองและการบริหารประเทศ โดยเฉพาะในระดับชาติ สภาพเช่นนี้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการเมืองการปกครองไทย จนเป็นที่มาของคำว่า ธุรกิจการเมือง และชนาธิปไตย ข้าราชการเปลี่ยนจากที่เคยมีบทบาทนำในการ

กำหนดนโยบายสาธารณะมาเป็นกลไกและเครื่องมือของนักการเมืองในการผลักดันนโยบายที่นักการเมืองกำหนด ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ใครเป็นผู้กำหนดนโยบาย แต่อยู่ที่นโยบายสาธารณะที่เดินหน้าโดยใช้เงินภาษีอากรของประเทศนั้นเป็นไปเพื่ออะไร และใครได้ประโยชน์อย่างแท้จริงในระยะยาว นี่คือนโยบายสูงสุดของประเทศ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมในการปกครอง

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงอาจไม่มีประโยชน์ต่อประชาชนเลยก็ได้ หากผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้นั้นบิดเบือนซ่อนเร้น วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งลูกค้าในภาครัฐกิจเมื่อนำมาใช้ในระบบราชการก็มิมีปัญหาไม่น้อย คำถามที่ว่า ประชาชนเป็นลูกค้าหรือไม่ ถ้านโยบายนั้นมีประชาชนกลุ่มหนึ่งได้ประโยชน์อีกกลุ่มหนึ่งเสียประโยชน์ จะตัดสินใจอย่างไร ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยมีความหมายต่อผู้กำหนดนโยบายสาธารณะเพียงใด รัฐบาลจะจัดลำดับความสำคัญของนโยบายอย่างไร ระหว่างโครงการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ โครงการเพื่อพัฒนาสังคม ดังนั้นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการหรือคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดไว้นั้นอาจให้ผลน้อยมากตราบใดที่ระบบการเมืองอันเป็นระบบใหญ่ครอบงำระบบราชการ มองว่าระบบราชการเป็นเพียงกลไกเครื่องมือของผู้มีอำนาจเท่านั้น

1.8 ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้หลากหลาย ที่สำคัญได้แก่

ไทรซ์ และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993: 176-241, อ้างใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541: 31) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมย่อยในองค์การที่มีอยู่ 3 ประการ คือ

1) การมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน (Differential Interaction) พื้นฐานของวัฒนธรรมย่อยเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งที่ไม่เหมือนบุคคลอื่นๆ ใดๆก็ตามปัจจัยที่เอื้อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ขนาดขององค์การ สภาพทางภูมิศาสตร์ แผนงาน การแบ่งงาน ลำดับการบังคับบัญชา การไหลของงานและเทคโนโลยี ช่องทางการสื่อสาร สถานที่ทำงาน กฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ยังสมาชิกมีโอกาสสื่อสารกันมากเท่าไรก็จะมีโอกาสพัฒนาความรู้สึกและความเข้าใจที่คล้ายๆกันมากขึ้นด้วย

2) การมีประสบการณ์ร่วมกัน บุคคลที่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันก็จะสามารถสื่อสารกันได้บ่อยทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่างๆร่วมกันได้และเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์มาในช่วงระยะเวลาหนึ่งในสภาพแวดล้อมเดียวกันจนเกิดการพัฒนาเป็นแบบแผนของพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมย่อยได้

3) การมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Similar Personal Characteristics) บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา และชั้นของสังคม จะทำให้มีการรวมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยอย่างมีเอกลักษณ์ (Identities) ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล (Self-Images) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Groups) ร่วมกัน

จอห์น (Jones, 1994: 178-191, อ้างใน ชูวันดา สุทธิดี, 2552: 48-49) ได้พิจารณาถึงว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นพัฒนามาจากปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 4 ปัจจัย คือ

1) ลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ เนื่องจากสมาชิกขององค์การได้ถูกระบบการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน นับเป็นมาตรการเบื้องต้นในการให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีค่านิยมบุคลิกลักษณะและจริยธรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้น จึงเกิดเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีค่านิยมความคิดความเชื่อที่ใกล้เคียงกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ขึ้นมา

2) จริยธรรมขององค์การ เกิดจากบุคลิกลักษณะและความเชื่อของผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูงว่าต้องการบริหารจัดการและควบคุมทิศทางการประพฤติปฏิบัติขององค์กรนั้นๆ ไปในแนวทางใด ซึ่งอิทธิพลดังกล่าวจะถูกยึดเป็นเป้าหมายในการประพฤติปฏิบัติขององค์กร จะออกมาในรูปของกฎระเบียบข้อบังคับ สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

3) โครงสร้างขององค์การ เป็นระบบที่เป็นทางการในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างอำนาจหน้าที่และระบบที่ใช้เพื่อควบคุมโดยขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบขององค์การว่าเป็น “องค์กรแบบเครื่องจักร” หรือว่าเป็น “องค์กรแบบมีชีวิต” กล่าวคือ องค์กรแบบเครื่องจักรจะมีลักษณะคงที่ การปฏิบัติงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขณะที่องค์กรแบบมีชีวิตจะมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า และสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า

4) ระบบสิทธิในทรัพย์สิน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสิทธิในทรัพย์สิน (Property Rights) กล่าวคือ สิทธิในสินทรัพย์นี้เป็นส่วนหนึ่งที่บ่งบอกถึงสมาชิกในองค์การแต่ละคนจะสามารถรับและใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การได้ในระดับใด โดยทั่วไปจะเป็นสิทธิอันเกิดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนซึ่งในเรื่องนี้ส่งผลกระทบต่อเรื่องของค่านิยมการใช้เครื่องมือที่จะกำหนดถึงพฤติกรรมและการจูงใจพนักงานขององค์การ อันสะท้อนถึงสถานภาพและวิธีการประพฤติปฏิบัติผ่านระบบสิทธิในทรัพย์สิน

ดูบริน และ ไอร์แลนด์ (DuBrin and Ireland, 1989: 571-573, อ้างใน ชูวันดา สุทธิดี, 2552: 50) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- 1) ค่านิยม แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ และบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 2) วัฒนธรรมของสังคม

- 3) ลักษณะและประเภทขององค์การ
- 4) จรรยาบรรณในวิชาชีพ
- 5) การจัดสรรทรัพยากรและระบบการให้รางวัล

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 119-121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะทั้งองค์การและสมาชิกขององค์การต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมจึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมสังคมไปด้วย

ปัจจัยภายใน เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้งก็มีส่วนกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์การอื่น

วันชัย มีชาติ (2548: 296) กล่าวว่า ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือเรื่องของอิทธิพลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ การเข้าใจในปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถทำให้เราเข้าใจถึงลักษณะการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างมากในการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนของวัฒนธรรมองค์การต่อไป สำหรับสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมีหลายประการด้วยกัน คือ

1) กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกล่าเหล่าสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก (commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (friendliness)

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การก็เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การและความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3) ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์การเนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านของ

องค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่างๆเหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์การ เช่น การที่องค์การขนาดใหญ่มักเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะมีความเป็นทางการไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) องค์การใหญ่จะเกิดสภาพง่ายกว่าองค์การขนาดเล็ก เพราะองค์การขนาดเล็กมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่างๆขององค์การจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์การ

4) กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงานในองค์การ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์การ วิธีการปฏิบัติงานขององค์การขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิด ทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด และล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

5) สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ทั้งในเรื่องการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจที่สมาชิกองค์การต้องเผชิญ

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้สรุปปัจจัยในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาสนใจที่จะนำปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทงาน และ ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษา

1.9 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานภาครัฐ สามารถสรุปได้ดังนี้

สุพิน เกษาคุปต์ (2549: 21-22) กล่าวว่า วัฒนธรรมระบบราชการไทยถูกหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคมและการปกครองค่านิยมการเปิดรับต่อวัฒนธรรมอื่นและการยอมรับอำนาจของผู้มีสถานภาพทางสังคมสูงกว่าเป็นค่านิยมหลักของข้าราชการ ซึ่งแสดงออกในด้านทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมกระทำต่างๆในการทำงาน นอกจากค่านิยมหลักทั้ง 2 นี้แล้ว สังคมไทยยังมีค่านิยมอีกหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของระบบราชการไทย ได้แก่ ค่านิยมความเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) ค่านิยมรักสนุก ชอบสบาย ค่านิยมความกตัญญู รู้คุณ เคารพผู้อาวุโส เป็นต้น การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมของสังคมไทยโดยการวิเคราะห์วิธีวิจัยเริ่มโดยนักสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาชาวต่างประเทศ ได้ศึกษาในแง่มุมความสัมพันธ์ของวัฒนธรรม

สังคมและผลต่อบุคลิกภาพของคนไทย ผลงานที่โดดเด่นได้แก่ จอห์น เอ็มบริ (John Embree อังใน สุพิณ เกษาคุปต์. 2549: 22) จากการที่เขาได้อยู่ในประเทศไทยช่วงหนึ่ง เขากล่าวว่าลักษณะที่โดดเด่นของคนไทยแตกต่างจากชาวญี่ปุ่นหรือชาวเวียดนาม คือ พฤติกรรมความเป็นปัจเจกบุคคล เขาเห็นว่า คนไทยเป็นคนรักอิสระ ไม่ชอบข้อผูกมัดและหลีกเลี่ยงพันธะสังคม โครงสร้างและบรรทัดฐานทางสังคมไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมผูกพันทางสังคม ความคิดเห็นของเอ็มบริ (Embree, 1950: 181-193) นักวิชาการที่สนใจในเรื่องสังคมไทยอีกท่านหนึ่ง คือ ลูเซีย (Lucian Hanks, 1962: 253-254) เขาได้อธิบายมโนทัศน์เรื่องบุญครอบคลุมไปถึงว่า บุญเป็นพื้นฐานที่คนไทยใช้ในการจัดลำดับตำแหน่งและสถานภาพของบุคคลเป็นลำดับชั้นลดหลั่นกันไป คนที่มีสถานภาพทางสังคมสูง ไม่ว่าจะโดยกำเนิดชาติตระกูลหรือฐานะทางเศรษฐกิจ หรือมีตำแหน่งในโครงสร้างการปกครองระดับสูงเมื่อเกิดในสถานภาพใดก็ย่อมป้องกันมิให้สถานภาพตกต่ำลง และถ้าทำได้ก็จะดิ้นรนเพื่อเลื่อนให้สูงขึ้น วิธีการหนึ่งที่เป็นหลักประกันความมั่นคงของตน คือการหาผู้มีสถานภาพสูงกว่าซึ่งหมายถึงผู้มีอำนาจมากกว่าให้เป็นผู้อุปถัมภ์ เพื่อคอยช่วยเหลือผลักดันตนให้มีความก้าวหน้าขึ้น ในขณะที่เดียวกันตนก็รับใช้ผู้อุปถัมภ์เป็นการตอบแทน ค่านิยมนี้นำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ (Patronages system) ในแวดวงราชการไทยนั่นเอง

สุพิณ เกษาคุปต์ (2549: 24) ได้ทบทวนผลการศึกษาของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศโดยนักสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาแล้วจะเห็นค่านิยมที่เป็นลักษณะเด่นของคนไทยและนำไปสู่แบบแผนพฤติกรรมของระบบราชการไทยที่สำคัญอีกด้วย ค่านิยม 6 ประการนี้ ได้แก่

- 1) ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (ส่วนตัวสำคัญกว่าส่วนรวม)
- 2) ค่านิยมรักสนุก ชอบอิสระ (ชอบสังคม ไม่ชอบทำงานหนัก)
- 3) เน้นตนเองเป็นหลัก (ไม่ผูกพันกับกฎระเบียบวินัยของสังคม)
- 4) มีความกตัญญูรู้คุณ (ตอบแทนผู้ให้ความช่วยเหลือหรือผู้อุปถัมภ์)
- 5) การสยบต่อผู้มีอำนาจ (แม้เขาจะทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องกฎหมายหรือศีลธรรม)
- 6) การเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ (ความยืดหยุ่นและปรับตัว)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษามีความเห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีความน่าสนใจและมีความเหมาะสมที่จะนำมาศึกษาและใช้เป็นกรอบแนวคิด คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ของสุพิณ เกษาคุปต์ ที่ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว ซึ่งมีความน่าสนใจ และมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

2.1 ความเป็นมาของการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

ประธาน สุวรรณมงคล (2475: 123-144) กล่าวว่า เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นโดยเป็นแนวคิดมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว แต่ก็ยังไม่มี การดำเนินการใดๆ จนในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชประสงค์ที่จะจัดให้มีการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลขึ้นในอนาคต ในปี พ.ศ.2475 คณะราษฎรได้ทำการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตยและหลังจากนี้เพียง 1 ปี ก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้นมา จัดตั้งเทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งต่อมาได้มีกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลและที่แก้ไขอีกทำให้เทศบาลมีรูปแบบและโครงสร้างที่เป็นประชาธิปไตยและยังใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปี 2543 กำหนดเทศบาลออกเป็น 3 ประเภทคือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยในการจัดตั้งเทศบาลแต่ละประเภทให้คำนึงถึงรายได้ จำนวนประชากร ความเห็นชอบจากประชาชน และความสำคัญทางการปกครองพื้นที่ กระทรวงมหาดไทยได้วางหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล ดังนี้

1) เทศบาลตำบล มีเกณฑ์การจัดตั้ง คือ มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป ได้รับความเห็นชอบจากรายชื่อนั้นและมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

2) เทศบาลเมือง มีเกณฑ์การจัดตั้ง คือ ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่งให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบ ส่วนท้องที่ที่มีใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ เช่น เป็นท้องที่ที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป มีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่ อันต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้ และมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3) เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง คือ เป็นท้องที่ที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป มีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมาย และมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2549 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปี 2543 แบ่งโครงสร้างเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี ประกอบด้วย

4) สภาเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยสภาเทศบาลตำบลมีจำนวนสมาชิกสภา 12 คน สภาเทศบาลเมืองมีจำนวนสมาชิกสภา 18 คน และสภาเทศบาลนครมีจำนวนสมาชิกสภา 24 คน

5) นายกเทศมนตรี ให้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี โดยเทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 3 คน และเทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 4 คน ทั้งนี้โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี ตลอดจนรับผิดชอบควบคุมดูแลการบริหารงานประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบายของนายกเทศมนตรี และอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติ

2.2 การแบ่งส่วนราชการภายในเทศบาล

ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเกี่ยวกับมาตรฐานทั่วไปด้านโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2545 กำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของเทศบาล ดังนี้

1) ส่วนราชการที่กำหนด คือ สำนักปลัดเทศบาลมีฐานะเป็นกอง หรือส่วนราชการที่เรียกอย่างอื่น

2) กองหรือส่วนราชการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนราชการที่มีความจำเป็นในการบริหารราชการ คือ ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง ซึ่งแบ่งเป็น กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม การศึกษา วิชาการและแผนงาน การประปา การแพทย์ การช่างสุขาภิบาล และกองสวัสดิการสังคม หน่วยงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้เทศบาลอาจประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการอื่นได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละเทศบาล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเสนอ

2.3 แนวโน้มเทศบาลในอนาคต

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญมากขึ้นสำหรับประชาชนในชุมชนเมืองในแง่ของการให้บริหารสาธารณะที่จำเป็นต่อประชาชนและยังเป็นสถาบันทางการเมืองระดับท้องถิ่นที่ได้รับความสนใจจากประชาชน ที่มีการศึกษาสูง เข้ามาบริหารงานในฐานะผู้บริหารท้องถิ่นหรือสมาชิกสภาท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังปรากฏในระดับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร เทศบาลในอนาคตจะได้รับการพัฒนาให้การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เพิ่มมากขึ้นอันเป็นผลมาจากการเรียกร้องของประชาชนในเขตเมืองที่มีการศึกษาและความรู้ทางการเมืองดีขึ้น โดยได้รับข้อมูลข่าวสารทางการเมืองจากสื่อต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความสนใจทางการเมือง เป็นไปได้ว่าในท้ายที่สุด การปกครองท้องถิ่นไทยจะพัฒนาไปจนเหลือรูปแบบ

การปกครองท้องถิ่นเพียงสามรูปแบบ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัด เทศบาล และการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเฉพาะพื้นที่เท่านั้น

3. ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครระยอง

3.1 ความเป็นมาของเทศบาลนครระยอง

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2460 ตรงกับรัชสมัยสมเด็จพระปรมินทรมหาสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ได้มีพระบรมราชโองการประกาศให้ใช้ “พระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล” ตามหัวเมือง ร.ศ.127 ขึ้น โดยยกฐานะท้องที่ตำบลท่าประดู่ อำเภอเมืองระยอง ซึ่งเป็นจุดรวมของชุมชนใหญ่ในจังหวัดระยอง และเป็นที่ตั้งของหน่วยราชการของจังหวัดระยองในขณะนั้น ขึ้นเป็น “สุขาภิบาลเมืองระยอง” โดยกำหนดเขตจัดตั้งตามพระราชบัญญัตินั้น มีการดำเนินการในรูปสุขาภิบาลเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ.2463 ได้เกิดอภิศึกภัยไหม้ตลาดอันเป็นย่านชุมชนในเขตสุขาภิบาลเกือบทั้งหมด เป็นเหตุในประชาชนอดอยากยากแค้น สิ้นเนื้อประดาตัว ทางราชการจึงระงับใช้ “พระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล” ไว้ชั่วคราว (เทศบาลนครระยอง. 2554 :สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2554)

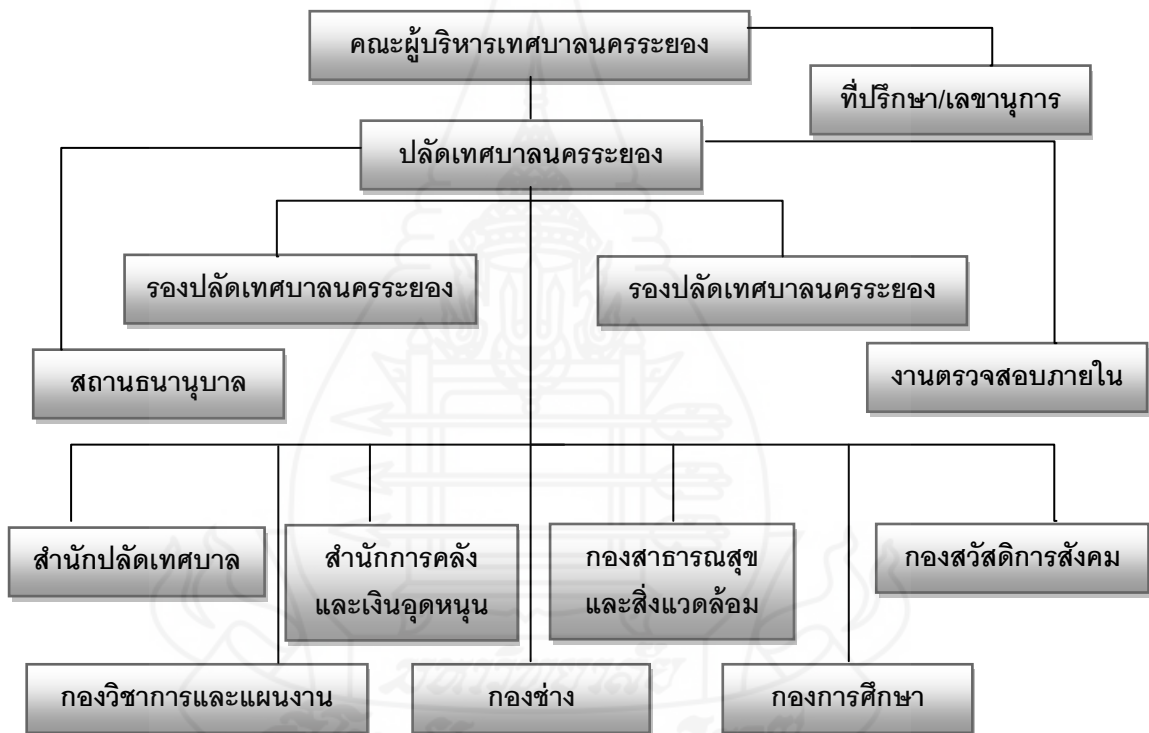
ระยะต่อมาเมื่อประชาชนได้ก่อตั้งบ้านเรือนหนาแน่นมากขึ้นพอที่จะจัดเป็นสุขาภิบาลได้ จึงได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการทะนุบำรุงความสุขของประชาชน ต่อมาการสุขาภิบาลในระยะหลังก็ได้ทำความเจริญให้ท้องถิ่นมาเป็นลำดับ จวบจนกระทั่งรัฐบาลได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาลขึ้นใน พ.ศ. 2476 และในปี พ.ศ. 2478 จึงได้มีการประกาศพระราชกฤษฎีกายกฐานะท้องถิ่น “สุขาภิบาลเมืองระยอง” ขึ้นเป็น “เทศบาลเมืองระยอง” โดยถือเขตสุขาภิบาลเดิมเป็นเขตเทศบาล ปรากฏตามพระราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 52 ตอนที่ 56 หน้า 1718 ลงวันที่ 10 ธันวาคม 2478 เทศบาลเมืองระยอง ได้ดำเนินการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ท้องถิ่นมาเป็นลำดับ และได้ขยายเขตเทศบาลให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อทะนุบำรุงความเจริญและความเป็นอยู่ของประชาชนให้กว้างขวางออกไป พ.ศ.2499 จนกระทั่งรัฐบาลได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลเมืองระยองขึ้น เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2499 อันเป็นเขตเทศบาลเมืองระยอง ปรากฏตามพระราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 73 ตอนที่ 57 ลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2499 โดยขยายเขตเทศบาลเมืองระยองออกไปทางหมู่บ้านปากคลอง และปากน้ำ ตำบลปากน้ำ และหมู่บ้านเชิงเนิน ตำบลเชิงเนินบางส่วนที่มีเขตติดต่อกับเขตเทศบาลเดิม และมีประชาชนตั้งครัวเรือนอยู่หนาแน่นเป็นปึกแผ่นเป็นครั้งที่สอง ในปัจจุบันได้มีการ

เปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลครั้งล่าสุด เมื่อปี พ.ศ. 2522 ซึ่งมีพื้นที่ 16.95 ตารางกิโลเมตร โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 96 ตอนที่ 221 ลงวันที่ 31 ธันวาคม 2522

“เทศบาลนครระยอง” ได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะจาก “เทศบาลเมืองระยอง” จังหวัดระยอง โดยมีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง พ.ศ. 2542 ให้ไว้ ณ วันที่ 7 พฤศจิกายน 2542 ประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 116 ตอนที่ 110ก. ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2542 และมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 11 พฤศจิกายน 2542 เป็นต้นมา

3.2 โครงสร้างองค์การของเทศบาลนครระยอง

โครงสร้างองค์การของเทศบาลนครระยอง มีรายละเอียดตามภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างเทศบาลนครระยอง

ที่มา : (เทศบาลนครระยอง. 2554 :สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2554)

โดยโครงสร้างองค์การของเทศบาลนครระยอง เป็นการแบ่งส่วนราชการของเทศบาลรูปแบบคณะผู้บริหาร โดยให้เทศบาลมีพนักงานเทศบาล และจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็นส่วนต่างๆตามปริมาณและคุณภาพของงาน โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบในงานประจำทั่วไปของเทศบาล และการบริหารงานบุคคลของเทศบาลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 คณะบริหารประกอบด้วยนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง จำนวน 1 คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน 4 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน และที่ปรึกษานายกเทศมนตรีจำนวน 2 คน อยู่ในตำแหน่งจนจบวาระของเทศบาลหรือมีการยุบสภาเทศบาล (เทศบาลนครระยอง. 2554 :สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2554)

3.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนครระยอง

3.3.1 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล (ปธาน สุวรรณมงคล. 2475: 123-144) มีดังต่อไปนี้

1) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2543 เทศบาลมีอำนาจในการตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อบทกฎหมายในกรณีเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และเมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติ หรือให้มีอำนาจตราเทศบัญญัติ กำหนดหน้าที่ของเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนครไว้โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ และบัญญัติว่า “ถ้าในเขตเทศบาลใด รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเห็นเป็นการสมควรให้นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หรือหัวหน้าส่วนราชการในเขตเทศบาลนั้นมีอำนาจเปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติได้ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยประกาศในราชกิจจานุเบกษา...” ทำให้เทศบาลมีอำนาจมากขึ้นในการบังคับใช้เทศบัญญัติให้บังเกิดผลดีในทางปฏิบัติ

2) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 บัญญัติให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ การให้มีและควบคุมการตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ การสาธารณสุขูปการ การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่า

สัตว์ การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัย โรงมหรสพและ
 สาธารณสถานอื่นๆ การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและ
 สิ่งแวดล้อม การผังเมือง การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร การดูแลรักษาที่สาธารณะ การ
 ควบคุมอาคาร การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและ
 สนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และกิจการอื่นที่เป็น
 ผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

3.3.2 อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี (เทศบาลนครระยอง. 2554 :สืบค้นเมื่อ 1
 สิงหาคม 2554) มีดังนี้

1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหาร
 ราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย
 2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
 3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และ
 เลขานุการนายกเทศมนตรี

4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
 5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมาย

อื่น

7) นายกเทศมนตรีควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาล
 และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล

ในกรณีที่นายกเทศมนตรีไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองนายกเทศมนตรี
 ตามลำดับที่นายกเทศมนตรีจัดไว้เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีรองนายกเทศมนตรีหรือมีแต่ไม่
 อาจปฏิบัติราชการได้ให้ปลัดเทศบาลเป็นผู้รักษาราชการแทน โดยอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ หรือ
 การปฏิบัติราชการของรองนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย ซึ่งอำนาจใน
 การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ หรือการปฏิบัติราชการที่นายกเทศมนตรีจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการ
 ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ เทศบัญญัติ หรือคำสั่งใดๆหรือมติของคณะรัฐมนตรี
 ในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ เทศบัญญัติ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของ
 คณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้นไม่ได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น นายกเทศมนตรีอาจ
 มอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองนายกเทศมนตรีเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนนายกเทศมนตรีก็ได้
 แต่ห้ามมอบให้ปลัดเทศบาล หรือรองปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทน ให้ทำเป็นคำสั่งและประกาศ
 ให้ประชาชนทราบ

3.3.3 อำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในเทศบาลนครระยอง

1) สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

2) กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบายจัดทำแผนหรือโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบายแผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานของเทศบาล และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณีและปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง

3) สำนักการคลังและเงินอุดหนุน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจ่าย การรับ การนำส่งเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ เงินบำนาญ เงินอื่นๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทางบตตลอดประจำเดือน ประจำปี งานเกี่ยวกับพัสดุของเทศบาลและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4) กองช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมายงานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องกล การรวบรวมประวัติ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงาน เครื่องจักรกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล และยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงาน ควบคุมเก็บรักษา เบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมัน เชื้อเพลิง และงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

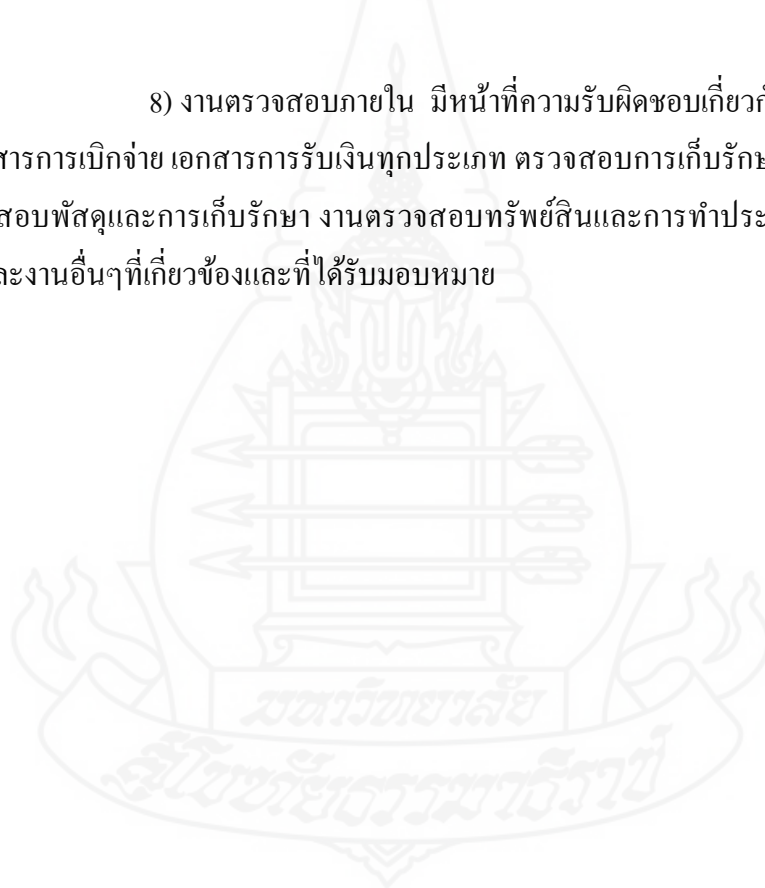
5) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขชุมชน ส่งเสริมสุขภาพและอนามัย กองป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม และงานอื่นๆเกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านการรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข

6) กองการศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและพัฒนาศึกษานอกระบบการศึกษา และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการปฐมวัย อนุบาล

ศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษาโดยให้มีงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการนักเรียน งานการศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุด พิพิธภัณฑ์และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชน และการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

7) กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่น และชุมชนแออัด การจัดให้มีการสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

8) งานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการตรวจสอบบัญชี เอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงินทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชี งานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งานตรวจสอบทรัพย์สินและการทำประโยชน์จากทรัพย์สินเทศบาลและงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย



3.4 อัตรากำลังของเทศบาลนครระยอง มีรายละเอียดตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 อัตรากำลังพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง ของเทศบาลนครระยอง

ส่วนราชการ	พนักงานตาม กรอบอัตรากำลัง	จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งแยกตามระดับ									รวมจำนวน พนักงาน	จำนวนลูกจ้าง		รวม ทั้งหมด
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		ประจำ	ชั่วคราว	
นักบริหารงานเทศบาล	3	-	-	-	-	-	-	-	1	2	3	-	-	3
สำนักปลัดเทศบาล	45	-	2	5	8	8	8	4	-	-	35	16	53	104
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	297	-	-	12	14	90	23	87	31	3	260	7	52	319
กองช่าง	24	-	-	-	3	3	3	2	1	-	12	8	89	109
สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	45	-	-	1	2	3	6	12	2	1	27	19	142	188
กองวิชาการและแผนงาน	16	-	-	-	2	4	2	2	1	-	11	1	4	16
กองการศึกษา	23	-	1	-	6	1	2	4	1	-	15	1	73	89
กองสวัสดิการสังคม	9	-	-	-	3	1	-	4	-	-	8	-	7	15
งานตรวจสอบภายใน	2	-	-	-	1	-	-	1	-	-	2	-	-	2
รวม	464	0	3	18	39	110	44	115	37	6	373	52	420	845

ที่มา : สำนักงานเทศบาลนครระยอง ข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 22 มีนาคม 2554

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกา พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานมากที่สุดในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นและอเมริกามีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าตามลำดับ

นิธิ สุทธิบุหงา (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกและกลุ่มนิยม 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) การโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในระยะเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จโดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9

วิวัฒน์ มานะกิจ (2540) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า โรงพยาบาลตำรวจมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงานที่สังกัด

ฐาปนพร สิงห์โกวินท์ (2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสังกัดหน่วยงานกรมอนามัย มีความเห็นว่าค่านิยมเด่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์การด้านบวก คือ มีความรับผิดชอบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ส่วนค่านิยมด้านลบคือ ระบบพวกพ้อง ระบบอุปถัมภ์ ระบบบุญคุณต่างตอบแทน และมีความเห็นว่าในองค์การที่มีค่านิยมวัฒนธรรมไทยที่เป็นกระแสหลัก 4 เรื่อง คือ อำนาจนิยม พวกพ้องนิยม บุญคุณนิยม และสุขนิยม ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานในด้านความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และความเป็นธรรมในระดับปานกลางถึงระดับค่อนข้างต่ำ

พิมพ์ภักดี ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรม

องค์การของโรงเรียนโสตศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารและสถานที่ตั้ง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านมุ่งประสงค์ขององค์การ ร้อยละ 73.70 และด้านมุ่งสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมอบอำนาจร้อยละ 75.43

จิรวัดน์ จิระดิพลัง (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เมื่อพนักงานมีเพศ แขนงงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรม ที่แตกต่างกันและมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพนักงานมีอายุแตกต่างกัน

พร ภิศก (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต่อวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การ แนวปฏิบัติของกองทัพบก และความพึงพอใจในงานต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมเด่นที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่มีการปฏิบัติในระดับรองลงมาคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

ไชย หว่างสิงห์ (2547) ได้ศึกษาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ใช้กรอบแนวคิดของคูมาร์ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในองค์การภาครัฐ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่มาจากระบบราชการทหาร ได้แก่ วัฒนธรรมการยึดมั่นในระบบอาวุโส วัฒนธรรมการสั่งการ วัฒนธรรมการให้รางวัลสำหรับผู้กระทำดี และวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ของเอกสาร วัฒนธรรมองค์การแบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน วัฒนธรรมการทำงานด้วยตนเอง วัฒนธรรมการพึ่งพาผู้นำและวัฒนธรรมข้าราชการเป็นนาย สำหรับปัญหาในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ผู้บริหาร ระบบการบริหารจัดการ การกำหนดแนวทางในการรับราชการและบุคลากร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การและทราบปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม

รัตนา สิริพานิช (2547) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาของเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จากการจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า

วัฒนธรรมองค์การเมื่อจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สุพิน เกชาคุปต์ (2549: 36) ได้ทำการศึกษาค่านิยมของสังคมไทยที่หล่อหลอมข้าราชการไทยและนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการยุคใหม่ว่ามีอะไรบ้าง จากการศึกษาได้สรุปไว้ว่า ค่านิยมหลักของคนไทยที่สำคัญมี 6 ประการ ในจำนวนนี้มีถึง 5 ประการที่ไม่เป็นค่านิยมแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ การยึดประโยชน์ของตนเองมากกว่าส่วนรวม การรักสนุกชอบสบาย การไม่ผูกพันกับระเบียบวินัยของสังคม การสยบต่อผู้มีอำนาจ ค่านิยมเหล่านี้ไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการและต่อประเทศชาติ ส่วนค่านิยมที่พึงปรารถนาล้วนเป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับที่เป็นอยู่ทั้งสิ้น ระบบราชการยุคใหม่ต้องการข้าราชการที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ต้องการคนที่ขยันทำงานหนักและอดทนไม่ว่าจะเหนื่อยล้าหรือมีแรงยั่วย้อย่างไร ข้าราชการต้องผูกพันกับระเบียบวินัยเพราะเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน และจะช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในหารปฏิบัติหน้าที่ ต้องไม่ยึดติดกับอดีต (ตัวกูของกู) และข้าราชการต้องไม่สยบต่อผู้มีอำนาจทางการเมืองหรือผู้บังคับบัญชา ต้องกล้าคัดค้านหากเห็นว่าคำสั่งหรือการกระทำนั้นไม่ถูกต้อง ค่านิยมใหม่เช่นนี้จึงจะช่วยให้ระบบราชการมีศักดิ์ศรีเป็นที่พึงของประชาชนได้ กตัญญูรู้คุณ เป็นค่านิยมร่วมเดิมของสังคมไทยที่เป็นประโยชน์ เป็นสิ่งดีงาม หากแต่เปิดช่องให้ผู้ใช้ไปในทางที่ไม่ดีได้ นักการเมือง ผู้บังคับบัญชาในราชการ ผู้รั่วรอยให้ความอุปถัมภ์แก่ข้าราชการ ก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในวงราชการและการทุจริตประพฤตมิชอบที่ปรากฏทั่วไปในขณะนี้ นับว่าเป็นอันตรายต่อประเทศชาติเป็นอย่างยิ่ง ส่วนค่านิยมสุดท้ายของสังคมไทย ได้แก่ การเปิดรับต่อสิ่งใหม่ ถือเป็นค่านิยมสร้างสรรค์เพราะนำไปสู่การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และทำให้คนไทยมีวัฒนธรรมปรับตัวมาโดยตลอด

กนกวรรณ เพ็งวรรณ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เช่น องค์การสร้างความมั่นคงแก่บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม กำกับ ดูแล และมีสวัสดิการให้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ เช่น องค์การมีรายงานผล วิเคราะห์ผล และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เช่น องค์การมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้สร้างความคล่องตัวและลดภาระในการทำงาน และด้านวัฒนธรรมองค์การเครือญาติ เช่น องค์การให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อบุคลากรเสมอ เช่น สวัสดิการ รักษาพยาบาล ทุนการศึกษา บ้านพัก บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน และบุคลากรเทศบาลตำบลที่มีเพศและ

ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน ($p < .05$) แต่บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีเพศและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบแบบเครือข่าย และด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไม่แตกต่างกัน โดยสรุป บุคลากรเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอแนะนี้สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรต่อไปได้

สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา ผลการศึกษามีดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา เป็นวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมหลัก

2) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวัง จำแนกตามขนาดของเทศบาล พบว่า เทศบาลนครมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง เทศบาลเมืองมีวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังและเทศบาลตำบลมีวัฒนธรรมมุ่งประสิทธิภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง

3) พนักงานเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญในมิติวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล เรื่องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม

สกวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ลักษณะวัฒนธรรมขององค์กรเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ด้านการมุ่งความสำเร็จ คือ ด้านแนวคิดของการปฏิบัติงานเป็นทีมงานอยู่ในระดับมาก ด้านการขัดแย้ง คือ เสนอผู้บังคับบัญชาให้รับทราบเพื่อที่จะได้ประชุมหาข้อตกลง เพื่อลดความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคล่องตัว และ การปรับตัว คือ การศึกษาถูกระเบียบใหม่ๆและนำมาใช้ให้

ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก และด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ก็คือด้านอำนาจหน้าที่คือ การได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมัติได้บางเรื่องอยู่ในระดับมาก ในการทำงานผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีมเพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการสร้างเสริมให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

ยุวันดา สุทธิดี (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์มีลักษณะเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น อยู่ในระดับมาก

2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แบบลำดับชั้นแตกต่างกัน บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

3) แนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเครือข่าย โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำและสมาชิกในองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร ครั้งนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ที่ทำงานสำนักงานเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 425 คน มีรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร

ส่วนราชการ	รวมจำนวน พนักงาน	จำนวนลูกจ้าง ประจำ	รวมทั้งหมด
นักบริหารงานเทศบาล	3	-	3
สำนักปลัดเทศบาล	35	16	51
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	260	7	267
กองช่าง	12	8	20
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	27	19	46
กองวิชาการและแผนงาน	11	1	12
กองการศึกษา	15	1	16
กองสวัสดิการสังคม	8	-	8
งานตรวจสอบภายใน	2	-	2
รวม	373	52	425

ที่มา : สำนักงานเทศบาลนครระยอง ข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 22 มีนาคม 2554

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามหนึ่งชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 การรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ ประกอบด้วย วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result-based Culture) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture)

โดยใช้คำถามปลายปิดที่แบ่งลำดับความคิดเห็นออกเป็น 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด และให้ความหมายค่าของคะแนน ดังนี้

- ระดับมากที่สุด	ให้คะแนน	4	คะแนน
- ระดับมาก	ให้คะแนน	3	คะแนน
- ระดับน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
- ระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

2.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

2.2.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่กำหนด

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเบื้องต้น จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงอีกครั้ง ได้แก่

(1) นายทิวา ประสุวรรณ ตำแหน่งงาน หัวหน้าส่วนโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแลง อำเภอเมือง จังหวัดระยอง วุฒิกการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา

(2) นางสาววิวิรรณ กลิ่นขจร ตำแหน่งงาน นิติกร 6ว. องค์การบริหารส่วนตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง วุฒิกการศึกษา นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

(3) นางสาวชนิษฐา วิเศษศิริวิรัช ตำแหน่งงาน รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดระยอง วุฒิกการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแลง อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ทั้งนี้ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.959

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึง เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลด้วยด้วยตนเอง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 425 คน ที่ทำงานในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.1 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้จากเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยองมาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจากแบบสอบถามและค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน
ประเภทงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ
เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรม
องค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง วิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าทีและค่าเอฟและการ
เทียบเคียงพหุคูณตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

4.4 ใช้เกณฑ์การแบ่งผลจากการให้คะแนนแบบ 4 ระดับ โดยให้คะแนนตามลำดับ คือ
4, 3, 2 และ 1 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระดับการแปลผล โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาค
ชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} = 0.75 \end{aligned}$$

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

1.00 - 1.74	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
1.75 - 2.51	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
2.50 - 3.24	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
3.25- 4.00	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

4.5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง โดยทำการรวบรวมเป็นหมวดหมู่แล้วจัดแยกออกเป็นประเด็นต่างๆ และนำมาแจกแจงความถี่ และสรุปเนื้อหาบรรยายประกอบตาราง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ (1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร (2) เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษากการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษากการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยองครั้งนี้ ได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งรายละเอียดแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านเพศ

เพศ	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ชาย	155	38.7
หญิง	245	61.3
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมา ได้แก่ เพศชาย จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านอายุ

อายุ	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	18	4.5
25 – 35 ปี	163	40.7
36 – 45 ปี	141	35.3
45 ปีขึ้นไป	78	19.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี มากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 และอายุ 45 ปี ขึ้นไป จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	58	14.4
ปริญญาตรี	259	64.8
สูงกว่าปริญญาตรี	83	20.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมา ได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหาร/นายก/รองนายก	3	0.8
ข้าราชการ/พนักงาน	252	63.0
พนักงานจ้าง	103	25.7
ลูกจ้างประจำ	42	10.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานเป็นข้าราชการ/พนักงาน มากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 รองลงมา ได้แก่ พนักงานจ้าง จำนวน 103 คนคิดเป็นร้อยละ 25.7 และ ลูกจ้างประจำ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านส่วนราชการที่สังกัด

ส่วนราชการที่สังกัด	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหาร	3	0.8
สำนักปลัดเทศบาล	49	12.2
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	254	63.2
กองช่าง	17	4.3
สำนักการสาธารณสุขฯ	40	10.0
กองการศึกษา	17	4.3
กองสวัสดิการสังคม	7	1.8
กองวิชาการและแผนงาน	11	2.8
งานตรวจสอบภายใน	2	0.6
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างสังกัดสำนักงานคลังและเงินอุดหนุนมากที่สุด จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมา ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และสำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวนคน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	80	20.0
5 - 10 ปี	136	34.0
11 - 20 ปี	124	31.0
มากกว่า 20 ปี	60	15.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี มากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0

2. ผลการศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน	3.05	0.26	มาก	1
2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน	2.86	0.38	มาก	3
3. วัฒนธรรมความสามารถ	2.72	0.39	มาก	4
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	3.01	0.33	มาก	2
รวมเฉลี่ย	2.91	0.27	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าในภาพรวม บุคลากรของเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้ในภาพรวมเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก ($\bar{X} = 2.91$) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.27$) คือ วัฒนธรรมมุ่งผลงาน รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว ($\bar{X} = 3.01$) วัฒนธรรมแบบทีมงาน ($\bar{X} = 2.86$) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.72$) คือ วัฒนธรรมความสามารถ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน

รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.องค์การของท่านมีการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน	3.27	0.53	มากที่สุด	2
2.สมาชิกในองค์การของท่านชอบแข่งขันกันเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย	2.73	0.54	มาก	10
3.องค์การของท่านมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	2.81	0.52	มาก	9
4.ผลงานของท่านถูกต้องและเชื่อถือได้	3.19	0.40	มาก	3
5.ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	3.09	0.39	มาก	5
6.ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ	3.41	0.50	มากที่สุด	1
7.องค์การของท่านมีการจัดสรรทรัพยากร (เช่น อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ) อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น เพื่อให้ท่านดำเนินงานได้บรรลุผล	2.98	0.62	มาก	7
8.ท่านคิดว่าความสำเร็จขององค์การควรเน้นที่ผลงานมากกว่ากระบวนการทำงาน	2.93	0.71	มาก	8
9.ท่านคิดว่าผลงานเป็นสิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคล	2.99	0.68	มาก	6
10.ท่านคิดว่าผลงานเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่ได้	3.10	0.63	มาก	4
รวมเฉลี่ย	3.05	0.26	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.27$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ 6 ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.41$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ 2 สมาชิกในองค์กรของท่านชอบแข่งขันกันเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 2.73$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน

รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.องค์กรของท่านมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	3.07	0.53	มาก	1
2.สมาชิกในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ	2.81	0.55	มาก	7
3.ท่านมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	2.79	0.62	มาก	8
4.ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	2.96	0.49	มาก	3
5.ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	2.92	0.61	มาก	4
6.การทำงานของท่านเป็นทีมงานมากกว่าการทำงานคนเดียว	2.84	0.69	มาก	6
7.ท่านทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่ท่านและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน	2.99	0.53	มาก	2
8.ท่านและผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน	2.91	0.69	มาก	5
9.องค์กรของท่านมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน	2.61	0.70	มาก	10
10.ท่านมีโอกาสดำเนินงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่านร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ	2.69	0.65	มาก	9
รวมเฉลี่ย	2.86	0.38	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.86$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ 1 องค์กรของท่านมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.07$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ 9 องค์กรของท่านมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเล็งในส่วนของตน ($\bar{X} = 2.61$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ

รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรของท่านยึดหลักความสามารถของบุคลากรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน	2.68	0.67	มาก	6
2. องค์กรของท่านมีการเลื่อนตำแหน่ง โดยเป็นไปตามผลงานและความสามารถของบุคคล	2.73	0.74	มาก	5
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	2.88	0.76	มาก	2
4. ท่านคิดว่า แม้จะทำงานดีเพียงใดก็ไม่มีใครสนใจและมองเห็นคุณค่า	2.49	0.85	น้อย	9
5. ในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่พบข้อผิดพลาดในการทำงาน	2.52	0.62	มาก	8
6. หากท่านมีผลงานดีหรือมีความดีความชอบเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ท่านจะได้รางวัลหรือคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	2.63	0.58	มาก	7
7. องค์กรของท่านมักมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัลโดยตามความสามารถและผลงานของบุคคล	2.45	0.66	น้อย	10
8. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและเกิดความทุ่มเทให้กับการทำงาน	2.87	0.67	มาก	3
9. ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่	3.23	0.51	มาก	1
10. องค์กรของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรจากความรู้ความสามารถให้ตรงกับความต้องการขององค์กร	2.75	0.60	มาก	4
รวมเฉลี่ย	2.72	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.72$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ 9 ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.23$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ 7 องค์กรของท่านมักมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัล โดยตามความสามารถและผลงานของบุคคล ($\bar{X} = 2.45$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	\bar{X}	S.D	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. องค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม	2.89	0.37	มาก	8
2. องค์กรของท่านมีสมาชิกในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นเดียวกันในการที่จะสร้างและพัฒนาสิ่งที่สร้างสรรค์ร่วมกัน	2.90	0.49	มาก	7
3. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา	3.03	0.48	มาก	4
4. องค์กรของท่านมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร	2.83	0.53	มาก	10
5. องค์กรของท่านมีผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ	3.02	0.72	มาก	5
6. การปฏิบัติงานในองค์กรของท่านสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	2.96	0.46	มาก	6
7. ความสำเร็จขององค์กรของท่านคือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และการบริการใหม่ๆ	3.08	0.57	มาก	2
8. ท่านมีความตั้งใจที่จะการปฏิบัติงานของท่านให้ดีที่สุด	3.49	0.50	มากที่สุด	1
9. ท่านคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้น ทำทลายความรู้ความสามารถที่กระตุ้นให้ท่านต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ	3.05	0.51	มาก	3

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	\bar{X}	S.D	ระดับความ คิดเห็น	อันดับ
10. องค์กรของท่านส่งเสริมให้ท่านพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ศึกษาเพิ่มเติม อบรม สัมมนาจากองค์กร โดยสม่ำเสมอ	2.86	0.70	มาก	9
รวมเฉลี่ย	3.01	0.33	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่าในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.01$) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ข้อที่ 8 ท่านมีความตั้งใจที่จะการปฏิบัติงานของท่านให้ดีที่สุด ($\bar{X} = 3.49$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ข้อที่ 4 องค์กรของท่านมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ($\bar{X} = 2.83$)

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

แม้จะเป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด แต่เนื่องจากผู้ศึกษาสามารถรวบรวมข้อมูลได้ไม่ครบ 100% คือรวบรวมได้ร้อยละ 94.1 ฉะนั้นจึงทำการเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ เมื่อทดสอบโดยใช้ t-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	155	3.03	0.27	1.200	0.23
หญิง	245	3.06	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบโดยใช้ t-test พบว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	155	2.84	0.43	0.801	0.42
หญิง	245	2.87	0.34		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบโดยใช้ t-test พบว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	155	2.69	0.43	1.533	0.13
หญิง	245	2.74	0.35		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบโดยใช้ t-test พบว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ	N	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	155	3.00	0.33	1.626	0.11
หญิง	245	3.03	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบ โดยใช้ t-test พบว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้และปรับตัว ไม่แตกต่างกัน

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่าบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ เมื่อทดสอบโดยใช้ F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามอายุมีรายละเอียด ดังนี้

อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	18	2.90	0.00	2.54	0.056
25-30 ปี	163	3.06	0.27		
36-45 ปี	141	3.07	0.24		
มากกว่า 45 ปี	78	3.02	0.31		
รวม	400	3.05	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามอายุมีรายละเอียด ดังนี้

อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	18	2.30	0.00	15.84*	0.00
25-30 ปี	163	2.86	0.35		
36-45 ปี	141	2.90	0.41		
มากกว่า 45 ปี	78	2.90	0.29		
รวม	400	2.86	0.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีอายุต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรเทศบาลนครระยอง ช่วงอายุใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 25ปี	25-35 ปี	36-45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		2.30	2.86	2.90	2.90
ต่ำกว่า 25 ปี	2.30	-	- 0.56*	- 0.60*	- 0.60*
25-35 ปี	2.86		-	- 0.04	- 0.04
36-45 ปี	2.90			-	0.00
มากกว่า 45 ปี	2.90				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า นุคกลางที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน แตกต่างจากช่วงอายุ 25-35 ปี ช่วงอายุ 36-45 ปี และช่วงอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบการรับรู้ของนุคกลางในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามอายุมีรายละเอียด ดังนี้

อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	18	2.90	0.00	1.64	0.180
25-30 ปี	163	2.73	0.45		
36-45 ปี	141	2.71	0.33		
มากกว่า 45 ปี	78	2.68	0.58		
รวม	400	2.72	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า นุคกลางในเทศบาลนครระยอง ที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบการรับรู้ของนุคกลางในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามอายุมีรายละเอียด ดังนี้

อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 25 ปี	18	3.20	0.00	4.64*	0.003
25-30 ปี	163	3.05	0.39		
36-45 ปี	141	2.97	0.31		
มากกว่า 45 ปี	78	2.94	0.25		
รวม	400	3.01	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่อายุแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองช่วงอายุใดบ้างที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้ปรับตัวแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 25 ปี	25-35 ปี	36-45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.20	3.05	2.97	2.94
ต่ำกว่า 25 ปี	3.20	-	0.15	0.23	0.26*
25-35 ปี	3.05		-	0.08	0.11
36-45 ปี	2.97			-	0.03
มากกว่า 45 ปี	2.94				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากช่วงอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรในเทศบาลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในวัฒนธรรมแบบทีมงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

3.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา เมื่อทดสอบโดยใช้ F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามระดับการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	3.03	0.24	15.58*	0.000
ปริญญาตรี	259	3.01	0.27		
สูงกว่าปริญญาตรี	84	3.19	0.21		
รวม	400	3.05	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ระดับการศึกษาใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.03	3.01	3.19
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.03	-	0.02	- 0.16*
ปริญญาตรี	3.01		-	- 0.18*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.19			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่า

ปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรม มุ่งผลงานแตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ วัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	3.01	0.34	22.94*	0.000
ปริญญาตรี	259	2.77	0.38		
สูงกว่าปริญญาตรี	84	3.03	0.28		
รวม	400	2.86	0.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ระดับการศึกษาใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบ วัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.01	2.77	3.03
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.01	-	0.24*	- 0.02
ปริญญาตรี	2.77		-	- 0.26*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.03			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากระดับการศึกษาปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามระดับการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	2.80	0.33	13.00*	0.000
ปริญญาตรี	259	2.65	0.40		
สูงกว่าปริญญาตรี	84	2.88	0.30		
รวม	400	2.72	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ระดับการศึกษาใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		2.80	2.65	2.88
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.80	-	0.15*	- 0.08
ปริญญาตรี	2.65		-	- 0.23*
สูงกว่าปริญญาตรี	2.88			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามระดับการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	57	3.05	0.30	6.70*	0.001
ปริญญาตรี	259	3.00	0.32		
สูงกว่าปริญญาตรี	84	3.12	0.38		
รวม	400	3.01	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์กรเทศบาลนครระยองระดับการศึกษาใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.05	3.00	3.12
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.05	-	0.05	- 0.07
ปริญญาตรี	3.00		-	- 0.12*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.12			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรในเทศบาลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

3.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน เมื่อทดสอบโดยใช้ F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร/นายก/รองนายก	3	3.20	0.00	3.91*	0.009
ข้าราชการ/พนักงาน	252	3.08	0.28		
พนักงานจ้าง	103	2.98	0.20		
ลูกจ้างประจำ	42	3.05	0.30		
รวม	400	3.05	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ตำแหน่งใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ผู้บริหาร/นายก/ รองนายก	ข้าราชการ/ พนักงาน	พนักงานจ้าง	ลูกจ้างประจำ
		3.20	3.08	2.98	3.05
ผู้บริหาร/นายก/ รองนายก	3.20	-	0.12	0.22	0.15
ข้าราชการ/ พนักงาน	3.08		-	0.10*	0.03
พนักงานจ้าง	2.98			-	- 0.07
ลูกจ้างประจำ	3.05				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงาน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน แตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งพนักงานจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร/นายก/รองนายก	3	3.03	0.58	8.12*	0.000
ข้าราชการ/พนักงาน	252	2.90	0.33		
พนักงานจ้าง	103	2.71	0.44		
ลูกจ้างประจำ	42	2.95	0.39		
รวม	400	2.86	0.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบที่ทีมงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยอง ตำแหน่งใดบ้างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบที่ทีมงานแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบที่ทีมงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	\bar{X}	ผู้บริหาร/นายก/ รองนายก	ข้าราชการ/ พนักงาน	พนักงานจ้าง	ลูกจ้างประจำ
		3.03	2.90	2.71	2.95
ผู้บริหาร/นายก/ รองนายก	3.03	-	0.13	0.32	0.08
ข้าราชการ/ พนักงาน	2.90		-	0.19*	- 0.05
พนักงานจ้าง	2.71			-	- 0.24*
ลูกจ้างประจำ	2.95				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.33 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงาน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบที่ทีมงานแตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งพนักงานจ้าง และ บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานจ้างมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบที่ทีมงานแตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งลูกจ้างประจำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร/นายก/รองนายก	3	2.77	0.58	0.32	0.809
ข้าราชการ/พนักงาน	252	2.72	0.33		
พนักงานจ้าง	103	2.70	0.50		
ลูกจ้างประจำ	42	2.77	0.38		
รวม	400	2.72	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.34 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง
ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามตำแหน่งงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่งงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร/นายก/รองนายก	3	3.10	0.00	1.75	0.157
ข้าราชการ/พนักงาน	252	3.02	3.18		
พนักงานจ้าง	103	2.95	0.37		
ลูกจ้างประจำ	42	3.07	0.35		
รวม	400	3.01	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง
ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวไม่
แตกต่างกัน

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรในเทศบาลที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในวัฒนธรรมมุ่งผลงาน และวัฒนธรรมแบบที่ทีมงาน

3.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านส่วนราชการที่สังกัด เมื่อทดสอบโดยใช้ F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามส่วนราชการที่สังกัด มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนราชการที่สังกัด	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	3	3.20	0.00	2.80	0.05
สำนักปลัดเทศบาล	49	3.06	0.25		
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	254	3.06	0.27		
กองช่าง	17	3.17	0.27		
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	40	2.91	0.21		
กองการศึกษา	17	3.04	0.13		
กองสวัสดิการสังคม	7	3.04	0.47		
งานตรวจสอบภายใน	2	3.50	0.00		
กองวิชาการและแผนงาน	11	3.01	0.17		
รวม	400	3.05	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

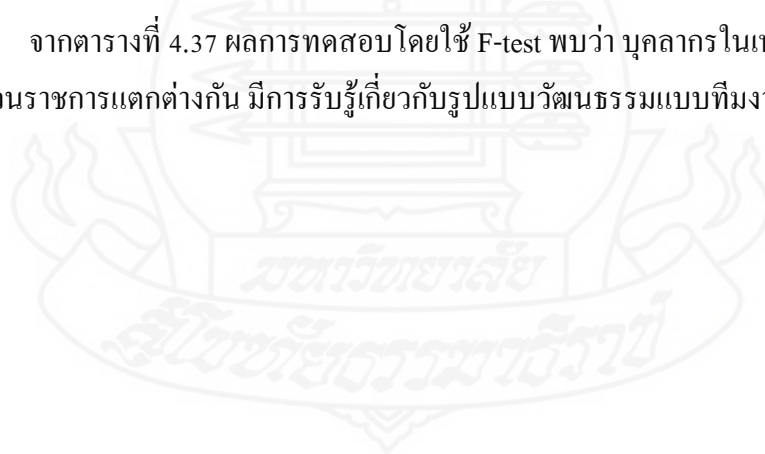
จากตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามส่วนราชการที่สังกัด มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนราชการที่สังกัด	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	3	3.03	0.58	2.51	0.012
สำนักปลัดเทศบาล	49	2.84	0.34		
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	254	2.84	0.38		
กองช่าง	17	2.99	0.55		
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	40	3.02	0.24		
กองการศึกษา	17	2.75	0.27		
กองสวัสดิการสังคม	7	2.73	0.51		
งานตรวจสอบภายใน	2	3.50	0.00		
กองวิชาการและแผนงาน	11	2.77	0.36		
รวม	400	2.86	0.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่สังกัดส่วนราชการแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน ไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบ
วัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามส่วนราชการที่สังกัด มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนราชการที่สังกัด	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	3	2.77	0.06	3.05*	0.002
สำนักปลัดเทศบาล	49	2.72	0.33		
สำนักการคลังและเงินอุดหนุน	254	2.74	0.40		
กองช่าง	17	2.89	0.41		
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	40	2.71	0.30		
กองการศึกษา	17	2.77	0.33		
กองสวัสดิการสังคม	7	2.54	0.39		
งานตรวจสอบภายใน	2	2.70	0.00		
กองวิชาการและแผนงาน	11	2.23	0.36		
รวม	400	2.72	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง
ที่สังกัดส่วนราชการแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อ
ค้นหาว่าบุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองที่สังกัดในส่วนราชการใดบ้าง ที่มีการรับรู้เกี่ยวกับ
รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามส่วนราชการที่สังกัด

ส่วนราชการที่สังกัด	\bar{X}	สำนักงาน		สำนักการ	กอง	กอง	กอง	งาน	กอง	
		ผู้บริหาร	สำนัก ปลัดเทศบาล	คลังฯ	กองช่าง	สาธารณสุขฯ	การศึกษา	สวัสดิการ สังคม	ตรวจสอบ ภายใน	วิชาการ
		2.77	2.72	2.74	2.89	2.71	2.77	2.54	2.70	2.23
ผู้บริหาร	2.77	-	0.05	0.03	- 0.12	0.06	0.00	0.23	0.07	0.54
สำนักปลัดเทศบาล	2.72		-	- 0.02	- 0.17	0.01	- 0.05	0.18	0.02	0.49
สำนักการคลังฯ	2.74			-	- 0.15	0.03	- 0.03	0.20	0.04	0.51*
กองช่าง	2.89				-	0.18	0.12	0.35	0.19	0.66*
กองสาธารณสุขฯ	2.71					-	- 0.06	0.17	0.01	0.48
กองการศึกษา	2.77						-	0.23	0.07	0.54
กองสวัสดิการสังคม	2.54							-	- 0.16	0.31
งานตรวจสอบภายใน	2.70								-	0.47
กองวิชาการและแผนงาน	2.23									-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.39 เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่สังกัดในส่วนของสำนักงานคลังและเงินอุดหนุน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ แตกต่างจากบุคลากรในสังกัดกองวิชาการและแผนงาน และบุคลากรที่สังกัดในส่วนของกองช่าง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรที่อยู่ในสังกัดกองวิชาการและแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวจำแนกตามส่วนราชการที่สังกัด มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนราชการที่สังกัด	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ผู้บริหาร	3	3.10	0.00	1.58	0.130
สำนักปลัดเทศบาล	49	3.01	0.29		
สำนักงานคลังและเงินอุดหนุน	254	3.00	0.34		
กองช่าง	17	3.08	0.49		
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	40	3.07	0.22		
กองการศึกษา	17	3.15	0.27		
กองสวัสดิการสังคม	7	2.92	0.35		
งานตรวจสอบภายใน	2	3.10	0.00		
กองวิชาการและแผนงาน	11	2.75	0.55		
รวม	400	3.01	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีสังกัดส่วนราชการแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวไม่แตกต่างกัน

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรในเทศบาลที่สังกัดอยู่ในส่วนราชการที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในวัฒนธรรมความสามารถ

3.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน เมื่อทดสอบโดยใช้ F-test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	80	2.99	0.28	3.436	0.017
5 - 10 ปี	136	3.08	0.23		
11 - 20 ปี	124	3.03	0.29		
มากกว่า 20 ปี	60	3.10	0.23		
รวม	400	3.05	0.26		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	80	2.86	0.39	5.05*	0.002
5 - 10 ปี	136	2.84	0.41		
11 - 20 ปี	124	2.80	0.35		
มากกว่า 20 ปี	60	3.02	0.27		
รวม	400	2.86	0.38		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.42 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อ

ค้นหาว่าบุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองมีประสบการณ์ในการทำงานแบบใดบ้าง ที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์		ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
การทำงาน	\bar{X}	2.86	2.84	2.80	3.02
ต่ำกว่า 5 ปี	2.86	-	0.02	0.06	- 2.16
5 – 10 ปี	2.84		-	0.04	- 0.18*
11 – 20 ปี	2.80			-	- 0.22*
มากกว่า 20 ปี	3.02				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.43 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	80	2.85	0.33	4.50*	0.004
5 - 10 ปี	136	2.68	0.49		
11 - 20 ปี	124	2.67	0.29		
มากกว่า 20 ปี	60	2.76	0.32		
รวม	400	2.72	0.39		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.44 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยอง ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองมีประสบการณ์ในการทำงานแบบใดบ้าง ที่มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์		ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
การทำงาน	\bar{X}	2.85	2.68	2.67	2.76
ต่ำกว่า 5 ปี	2.85	-	0.17*	0.18*	0.09
5 – 10 ปี	2.68		-	0.01	- 0.08
11 – 20 ปี	2.67			-	- 0.09
มากกว่า 20 ปี	2.76				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.45 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 – 10 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีความการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	80	3.17	0.36	8.09	0.000
5 - 10 ปี	136	2.99	0.38		
11 - 20 ปี	124	2.96	0.27		
มากกว่า 20 ปี	60	2.94	0.24		
รวม	400	3.01	0.33		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.46 ผลการทดสอบโดยใช้ F-test พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการเปรียบเทียบพหุคูณตามวิธีการของ Scheffe เพื่อค้นหาว่าบุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองมีประสบการณ์ในการทำงานแบบใดบ้าง ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรในเทศบาลนครระยองเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
ต่ำกว่า 5 ปี	3.17	-	0.18*	0.21*	0.23*
5 - 10 ปี	2.99		-	0.03	0.05
11 - 20 ปี	2.96			-	0.02
มากกว่า 20 ปี	2.94				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.47 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสรุปจากการทดสอบ พบว่า บุคลากรในเทศบาลที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในวัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

4. ผลการศึกษาการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

ตารางที่ 4.48 แสดงค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ตอบ	56	14.0
ไม่ตอบ	344	86.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4.48 จากการศึกษาแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จากจำนวน 400 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14 โดยมีรายละเอียดแสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ดังนี้

ตารางที่ 4.49 แสดงภาพรวมค่าความถี่ของผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จำแนกตามรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	ความถี่ของข้อเสนอแนะ (คน)
วัฒนธรรมมุ่งผลงาน	10
วัฒนธรรมแบบทีมงาน	39
วัฒนธรรมความสามารถ	16
วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	22
รวม	87

จากตารางที่ 4.49 พบว่า มีภาพรวมค่าความถี่ของผู้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ในวัฒนธรรมแบบทีมงานมากที่สุดจำนวน 39 คน รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวจำนวน 22 คน และวัฒนธรรมความสามารถจำนวน 17 คน มีข้อเสนอแนะในวัฒนธรรมมุ่งผลงานน้อยที่สุดจำนวน 10 คน

ตารางที่ 4.50 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมมุ่งผลงาน

ข้อเสนอแนะการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง	ความถี่ของข้อเสนอแนะ (คน)
วัฒนธรรมมุ่งผลงาน	
ควรเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ ผลงานที่ได้ต้องมีคุณภาพ	5
ควรตั้งผลงานเป็นตัวชี้วัด เพื่อสร้างความท้าทายต่อผู้ปฏิบัติงาน	3
ควรมีผลงานที่สำเร็จตามระยะเวลาที่ได้รับมอบหมาย และคุ้มค่า	2
รวม	10

จากตารางที่ 4.50 พบว่า ค่ารวมความถี่ของข้อเสนอแนะวัฒนธรรมมุ่งผลงานมีจำนวน 10 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ “ควรเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ ผลงานที่ได้ต้องมีคุณภาพ” จำนวน 5 คน

ตารางที่ 4.51 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมแบบทีมงาน

ความคิดเห็นการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง	ความถี่จำนวนผู้ตอบ(คน)
วัฒนธรรมแบบทีมงาน	
ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกัน	12
ควรร่วมคิดร่วมทำ เสนอแนะ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลต่างๆร่วมกัน	8
ควรความเป็นกันเอง มีความเกรงใจ และจริงจังต่อกันควรมีความเสมอภาคเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ	8
ควรมีความสามัคคีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน	6
ควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรักใคร่ สามัคคีกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน	3
ควรมีสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร	2
รวม	39

จากตารางที่ 4.51 พบว่า ค่ารวมความถี่ของข้อเสนอแนะวัฒนธรรมแบบทีมงานมีจำนวน 39 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ “ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกัน” จำนวน 12 คน

ตารางที่ 4.52 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมความสามารถ

ข้อเสนอแนะการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง	ความถี่จำนวนผู้ตอบ(คน)
วัฒนธรรมความสามารถ	
ควรมีตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรรู้ศักยภาพและพัฒนาความสามารถของตน	7
ควรเลือกใช้บุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย	5
ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เหมาะกับตำแหน่งงานและความถนัดของบุคลากร	4
รวม	16

จากตารางที่ 4.52 พบว่า ค่ารวมความถี่ของข้อเสนอแนะวัฒนธรรมความสามารถมีจำนวน 16 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ “ควรมีตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรรู้ศักยภาพและพัฒนาความสามารถของตน” จำนวน 7 คน

ตารางที่ 4.53 แสดงค่าความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

ข้อเสนอแนะการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง	ความถี่จำนวนผู้ตอบ(คน)
วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว	
ควรส่งเสริมการเรียนรู้ฝึกรอบรม ให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดเวลา และรู้จักปรับตัวเพื่อเรียนรู้และยอมรับสิ่งใหม่ๆ	8
ควรรู้จักปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้เข้ากับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ	6
ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญอย่างลึกซึ้ง	4
ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ร่วมกันในหน่วยงาน	3
ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกๆด้านเพื่อก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	1
รวม	22

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ค่ารวมความถี่ของข้อเสนอแนะวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวมีจำนวน 22 คน โดยข้อเสนอแนะที่มีความถี่มากที่สุดคือ “ควรส่งเสริมการเรียนรู้ ฝึกอบรมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดเวลา และรู้จักปรับตัวเพื่อเรียนรู้และยอมรับสิ่งใหม่ๆ” จำนวน 8 คน



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในครั้งนี้ มีลักษณะเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ

- 1.1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร
- 1.2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 1.3 เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

2. วิธีการดำเนินการวิจัย

2.1 ประชากรที่ศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ ที่ทำงานสำนักงานเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 425 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทงาน และ ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ได้แก่ (1) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (2) วัฒนธรรมแบบทีมงาน (3) วัฒนธรรมความสามรถ และ (4) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว

โดยจะใช้คำถามปลายเปิดที่แบ่งลำดับความคิดเห็นออกเป็น 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด และให้ความหมายค่าของคะแนน ดังนี้

- ระดับมากที่สุด	ให้คะแนน	4	คะแนน
- ระดับมาก	ให้คะแนน	3	คะแนน
- ระดับน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
- ระดับน้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

2.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ จากนั้นกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แล้วดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่กำหนด เมื่อนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเบื้องต้น จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านทำการตรวจสอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นพนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแลง อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ทั้งนี้ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.959

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึง เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 425 คน ที่ทำงานในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 94.1 ของแบบสอบถามทั้งหมด

2.4.3 นำแบบสอบถามที่ได้จากเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยองมาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจากแบบสอบถามและค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประเภทงาน และ ประสิทธิภาพในการทำงาน วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ

2.5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.5.3 การเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง วิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าทีและค่าเอฟ และการเทียบเคียงพหุคูณตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

2.5.4 ใช้เกณฑ์การแบ่งผลจากการให้คะแนนแบบ 4 ระดับโดยให้คะแนนตามลำดับ คือ 4, 3, 2 และ 1 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระดับการแปลผล โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอัตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรความกว้างของอัตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงชั้น}} \\
 &= \frac{4 - 1}{4} = 0.75
 \end{aligned}$$

สำหรับเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

1.00 - 1.74	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
1.75 - 2.51	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
2.50 - 3.24	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
3.25- 4.00	หมายถึงระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด

2.5.5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง โดยทำการรวบรวมเป็นหมวดหมู่แล้วจัดแยกออกเป็นประเด็นต่างๆและนำมาแจกแจงความถี่ และสรุปเนื้อหาบรรยายประกอบตาราง

3. สรุปการวิจัย

3.1 สรุปผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปีมากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 มีตำแหน่งเป็นข้าราชการ/พนักงานมากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 สังกัดอยู่ในสำนักงานคลังและเงินอุดหนุนมากที่สุด จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 และมีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปีมากที่สุด จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0

3.2 สรุปผลการศึกษาข้อมูลตามวัตถุประสงค์

3.2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยองในภาพรวม บุคลากรของเทศบาลนครระยองมีการรับรู้ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 เมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในเทศบาลนครระยอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 รองลงมาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 และรูปแบบวัฒนธรรม

ความสามารถมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในเทศบาลนครระยอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 เมื่อพิจารณาตามรูปแบบสรุปได้ ดังนี้

1) รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมาชิกในองค์กรของท่านชอบแข่งขันกันเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73

2) รูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61

3) รูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมักมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัล โดยตามความสามารถและผลงานของบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45

4) รูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวม บุคลากรในเทศบาลนครระยอง มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความตั้งใจที่จะการปฏิบัติงานของท่านให้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรของท่านมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83

3.2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในองค์การเทศบาลนครระยองที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันในทุก รูปแบบ

2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- *วัฒนธรรมแบบทีมงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน แตกต่างจากช่วงอายุ 25-35 ปี ช่วงอายุ 36-45 ปี และช่วงอายุมากกว่า 45 ปี

- *วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากช่วงอายุมากกว่า 45 ปี

3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกรูปแบบโดยมีรายละเอียด ดังนี้

- *วัฒนธรรมมุ่งผลงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

- *วัฒนธรรมแบบทีมงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

- *วัฒนธรรมความสามารถ* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

- *วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

4) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- *วัฒนธรรมมุ่งผลงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงาน มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานแตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งพนักงานจ้าง

- *วัฒนธรรมแบบทีมงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานจ้าง มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงาน และ บุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ

5) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านส่วนราชการที่สังกัด ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่เทศบาลนครระยองที่สังกัดอยู่ในส่วนราชการที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- *วัฒนธรรมความสามารถ* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่สังกัดกองวิชาการและแผนงาน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรที่สังกัดสำนักการคลังและเงินอุดหนุนและบุคลากรที่สังกัดกองช่าง

6) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- *วัฒนธรรมแบบทีมงาน* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน แตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี

- *วัฒนธรรมความสามารถ* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี

- *วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว* ผลการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี

3.2.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างเสริมวัฒนธรรมแบบทีมงาน จำนวน 39 คน รองลงมา คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว จำนวน 22 คน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมความสามารถ จำนวน 16 คน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมมุ่งผลงาน จำนวน 10 คน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) วัฒนธรรมแบบทีมงาน โดยเห็นว่า ควรส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกัน จำนวน 12 คน รองลงมาเห็นว่า ควรร่วมคิดร่วมทำ เสนอแนะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลต่างๆ ร่วมกัน จำนวน 8 คน ควรมีความเป็นกันเอง มีความเกรงใจ จริงใจต่อกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ จำนวน 8 คน ควรมีความสามัคคีในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน จำนวน 6 คน ควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรักใคร่ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน จำนวน 3 คน และควรมีสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร จำนวน 2 คน

(2) วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว โดยเห็นว่า ควรส่งเสริมการเรียนรู้ฝึกอบรม ใ้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดเวลา และรู้จักปรับตัวเพื่อเรียนรู้และยอมรับสิ่งใหม่ๆ จำนวน 8 คน รองลงมาคือ รู้จักปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้เข้ากับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ จำนวน 6 คน ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาให้มีความรู้ความชำนาญอย่างลึกซึ้ง จำนวน 4 คน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ร่วมกันในหน่วยงาน จำนวน 3 คน และควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้านเพื่อก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำนวน 1 คน

(3) วัฒนธรรมความสามารถ โดยเห็นว่า ควรมีตัวชี้วัดเพื่อให้บุคลากรรู้ศักยภาพและพัฒนาความสามารถของตน จำนวน 7 คน ควรเลือกใช้บุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย จำนวน 5 คน และควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความถนัดของบุคลากร จำนวน 4 คน

(4) วัฒนธรรมมุ่งผลงาน โดยเห็นว่า ควรเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ ผลงานที่ได้ต้องมีคุณภาพ จำนวน 5 คน รองลงมาคือ ควรตั้งผลงานเป็นตัวชี้วัด เพื่อสร้างความท้าทายต่อผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 3 คน และควรมีผลงานที่สำเร็จตามระยะเวลาที่ได้รับมอบหมาย และคุ้มค่า จำนวน 2 คน

4. อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

4.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากรนั้น มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรในเทศบาลนครระยองนั้นมีทัศนคติที่ดีในงานที่ตนรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จอยู่เสมออันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อผลงานและการที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จด้วยความภาคภูมิใจ ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือรูปแบบวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมความสามารถ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะการในรางวัลตามความสามารถและบุคคลในองค์การไม่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล เมื่อพิจารณารายข้อ ว่า องค์การของท่านมักมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัลโดยตามความสามารถและผลงานของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ สุพิณ เกษาคุปต์ (2549) กล่าวว่า องค์การยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน เนื่องจากผลงานคือสิ่งที่บอกลถึงความสำเร็จขององค์การ การทำงานใดๆก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์การต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงานคือสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล และคือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ และมีลักษณะคล้ายคลึงกับรูปแบบวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ ของริชาร์ด ดาฟ (Richard L. Daft) ที่กล่าวว่าเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยจะมีค่านิยมในเรื่องการแข่งขันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มระดับบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนพร สิงห์โกวินท์ (2543) เรื่อง วัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเห็นว่า ข้าราชการในสังกัดหน่วยงานกรมอนามัย มีความเห็นว่าคุณค่าค่านิยมเด่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์การด้านบวก คือ มีความรับผิดชอบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เพ็ญวรรณ (2549) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเห็นว่า บุคลากรตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การเทศบาล นครเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ด้าน การมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

4.2 การเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรใน เทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะ มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบ วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งน่าจะเป็นเพราะในปัจจุบัน สิทธิเสรีภาพ และสถานภาพของ เพศชายและเพศหญิงในสังคมมีความเท่าเทียมกันมากกว่าในอดีต จึงทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ไม่มีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเห็นว่า ปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะ วัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกา และ ไม่สอดคล้องกับ จีรวัดน์ จี ระดิพลัง (2546) เรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรม องค์การ ซึ่งเห็นว่า ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ 0.01 เมื่อพนักงานมีเพศ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรม

4.2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานและรูปแบบวัฒนธรรมการ เรียนรู้และปรับตัวแตกต่างกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากช่วงอายุ 25-35 ปี ช่วงอายุ 36-45 ปี และ ช่วงอายุมากกว่า 45 ปี และพบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรม การเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากช่วงอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่ง น่าจะเป็นเพราะ ช่วงอายุที่แตกต่างกันนั้นมีผลต่อทัศนคติในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานเป็น ทีม และการเรียนรู้และปรับตัว บุคลากรที่มีช่วงอายุน้อย ก็จะมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้และ ปรับตัวได้ดีกว่า เนื่องจากระบบขั้นตอนการทำงาน ในปัจจุบันมีความแตกต่างจากในอดีต

ค่อนข้างมาก บุคลากรที่อยู่ในช่วงอายุมากจะเคยชินกับระบบการทำงานแบบเก่าที่ไม่ยืดหยุ่น และไม่ค่อยมีการทำงานเป็นทีม มีความเป็นปัจเจกชนนิยมสูง

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ โจเซฟ ไอซูดตัน (Joseph I. Sutton, 1984: 70, อ้างใน ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์, 2549 : 57) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทย พบว่า ในสังคมไทยยังมีระบบของความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individualism) อยู่สูง ลักษณะต่างๆทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ ได้เป็นสิ่งที่ขวางกั้นอย่างแรงต่อการบริหารแบบใหม่จากตะวันตกที่นำมาใช้ เพราะเป็นประสบการณ์และลักษณะนิสัยอันยาวนานที่คนในสังคมได้รับมา และสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และ เป็นไปตามที่ และเป็นไปตามที่ ไทริช และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993: 176-241, อ้างใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541: 31) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมย่อยในองค์การ คือการมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา และชั้นของสังคม จะทำให้มีการรวมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยอย่างมีเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ส่วนตัว และกลุ่มอ้างอิงร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาเรียห์ เพ็ชรรัตน์ (2540) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกา

4.2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านวุฒิการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันในทุกด้าน เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน แตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงาน วัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว แตกต่างจากระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน และวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนั้นส่งผลกระทบต่อทัศนคติส่วนบุคคลที่มีต่อการทำงาน จึงทำให้มีการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ สุนทร วงศ์ ไวศยวรรณ (2540: 14-20) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ หรือ การถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่ม เข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอด วัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการ ทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์การยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์การและ การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดี ความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีพฤติกรรมอย่างไรใน สถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นกับ ระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลว่ามีพื้นฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์การ และเป็นไปตามที่ ไทริช และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993: 176-241, อ้างใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541: 31) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การ คือการมี คุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา และชั้นของสังคม จะทำให้มีการรวมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยอย่างมี เอกลักษณะ ภาพลักษณ์ส่วนตัว และกลุ่มอ้างอิงร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรวัดน์ จิระดีพลัง (2546) เรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความรู้ใน วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเห็นว่า ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เมื่อพนักงานมีเพศ แขนงงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรม ที่แตกต่างกัน

4.2.4 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ในวัฒนธรรมมุ่งผลงาน และวัฒนธรรมแบบ ทีมงาน เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการ/พนักงาน มีการรับรู้ต่อ รูปแบบวัฒนธรรมมุ่งผลงานและวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งพนักงานจ้าง และ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งพนักงานจ้าง มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่าง จากบุคลากรตำแหน่งลูกจ้างประจำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานนั้นจากที่เห็นได้ชัด คือ ระหว่างข้าราชการและพนักงานจ้าง มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคิดในการทำงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงส่งผล ต่อการรับรู้ที่มีต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ พิทยา บวรวัฒนา (2549: 130) สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นกระบวนการเข้าใจร่วมกัน (Shard meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ดำเนินงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร และเป็นไปตามที่ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ ว่าเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆเดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป และเป็นไปตามที่ จอห์น (Jones, 1994: 178-191, อ้างใน ยูวันดา สุทธิดี, 2552: 48-49) ได้พิจารณาถึงว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นพัฒนามาจากปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กันว่า ลักษณะของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ เนื่องจากสมาชิกขององค์การได้ถูกระบบการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกัน นับเป็นมาตรการเบื้องต้นในการให้ได้มาซึ่งสมาชิกที่มีค่านิยมบุคลิกลักษณะและจริยธรรมที่มีความใกล้เคียงกัน ดังนั้น จึงเกิดเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีค่านิยมความคิดความเชื่อที่ใกล้เคียงกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆขึ้นมา

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา ศิริพานิช (2547) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี ซึ่งเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาของเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) 1) และยังสอดคล้องกับ ยูวันดา สุทธิดี (2552) เรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเห็นว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว แบบลำดับชั้นแตกต่างกัน บุคลากรที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย และแบบลำดับชั้นแตกต่างกัน

4.2.5 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านส่วนราชการในสังกัด

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่สังกัดอยู่ในส่วนราชการที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ในรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถ เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า บุคลากรที่สังกัดในส่วนของการคลังและเงินอุดหนุน และ บุคลากรที่สังกัดในส่วนของการช่าง มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคลากรในสังกัดกองวิชาการและแผนงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรในสังกัดกองวิชาการและแผนงานนั้น มีทัศนคติและค่านิยมที่ให้

ความสำคัญกับเรื่องความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานทางด้านการกำหนดนโยบาย จัดทำแผน หรือประเมินผลโครงการต่างๆ

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า เป็นไปตามที่ สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากสัญญาติญาณของมนุษย์ หรือการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์การยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์การและการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆทำให้สามารถอยู่ร่วมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ และเป็นไปตามที่ ไทริช และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993: 176-241, อ้างใน นิธิสุทธิบุหงา, 2541: 31) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การ คือการมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน บุคคลที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลคล้ายคลึงกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ อาชีพ การศึกษา และชั้นของสังคม จะทำให้มีการรวมกลุ่มกันเป็นวัฒนธรรมย่อยอย่างมีเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล และกลุ่มอ้างอิงร่วมกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ มานะกิจ (2540) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งเห็นว่า โรงพยาบาลตำรวจมีวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงานที่สังกัด

4.2.6 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครระยองที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันในรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงาน วัฒนธรรมความสามารถ และวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว เมื่อทำการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี และบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมแบบทีมงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบ

วัฒนธรรมความสามารถแตกต่างจากบุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5 - 10 ปี บุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี และยังพบว่าบุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีการรับรู้ต่อรูปแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัวแตกต่างจากบุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี บุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 20 ปี และบุคคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งน่าจะเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมในบุคคลากร ดังนั้นเมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันย่อมเกิดการรับรู้ทางวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าเป็นไปตามที่ พิทยา บวรวัฒนา (2549: 130) สรุปความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นกระบวนการเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และเป็นไปตามที่ ไทริช และ เบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993: 176-241, อ้างใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541: 31) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยในองค์การว่า การมีประสบการณ์ร่วมกัน บุคคลที่ได้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกันก็จะสามารถสื่อสารกันได้บ่อยทำให้สามารถจัดการกับปัญหาและความไม่แน่นอนต่างๆร่วมกันได้และเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์มาในช่วงระยะเวลาหนึ่งในสภาพแวดล้อมเดียวกันจนเกิดการพัฒนาเป็นแบบแผนของพฤติกรรมและความเชื่อร่วมกันที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมย่อยได้

เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาริย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันภัยอเมริกา พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นและอเมริกามีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานน้อยกว่าตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เฟื่องวรรณ (2549) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเห็นว่า บุคลากรเทศบาลตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 25-35 ปี สังกัดสำนักงานปลัดเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบลสระคู และประสบการณ์ทำงาน 7-10 ปี บุคลากรตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก บุคลากรเทศบาลตำบลที่มีเพศและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็น

เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จและด้านวัฒนธรรมองค์การแบบราชการแตกต่างกัน ($p < .05$)

5. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับการนำผลการศึกษาไปใช้ ดังนี้

5.1.1 เทศบาลนครระยองควรมีการนำข้อดีของวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ มาผสมผสานกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีเอกลักษณ์ของหน่วยงานและมีความเข้มแข็ง สามารถเสริมสร้างศักยภาพการทำงานและตอบสนองความต้องการของประชาชน

5.1.2 เทศบาลนครระยองควรให้ความสำคัญกับผลงาน โดยให้ความสำคัญกับผลงานที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่า และสำเร็จตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้อาจทำได้โดยการ กำหนดตัวชี้วัดเพื่อสร้างความท้าทายและความกระตือรือร้นให้แก่ผู้รับปฏิบัติ และมีผลต่อการให้ รางวัลและการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

5.1.3 เทศบาลนครระยองควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญการการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจากความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากร ปลูกฝังสำนึกรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน โดยให้มีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จและล้มเหลวของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความสามัคคีและสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

5.1.4 ผู้บริหารของเทศบาลนครระยองควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม เพื่อให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม ระบบการทำงานและเทคโนโลยีที่พัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5.1.5 ผู้บริหารของเทศบาลนครระยองมีการบริหารโดยยึดหลักความสามารถในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และให้รางวัลด้วยความเป็นธรรมตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงาน โดยรวมขององค์การอีกด้วย

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของเทศบาลแต่ละแห่งในจังหวัดระยอง เพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระยองแต่ละแห่ง มีความแตกต่าง และข้อดีข้อเสียที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

5.2.2 ควรมีการศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อศักยภาพในการทำงานของเทศบาล หรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระยอง

5.2.3 ควรมีการผสมผสานระเบียบวิธีในการวิจัย (Mix Method) โดยใช้ทั้งวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรอย่างเจาะลึก และผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อไป





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เฟื่องวรรณ (2549) “วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- จิรวัดน์ จีระดีพลัง (2546) “คุณลักษณะส่วนบุคคล และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ไชย หว่างสิงห์ (2547) “การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ” ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ฐาปนพร สิงห์โกวินท์ (2543) “วัฒนธรรมไทยส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เทศบาลนครระยอง(2554). (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.rayongcity.net>.
- ธวัชชัย สัตยสมบุรณ์ (2549) “วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- นิธิ สุทธิบุหงา (2541) “การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543) “วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- นิวัต โชติวงษ์ (2544) *เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร รอยซ์เพลส แอนด์ แพค
- บุญคณี ปลั่งศิริ (2548) *วัฒนธรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ประชาชาติธุรกิจ

- บุญกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) “รายงานวิจัย การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและ
 นัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ” กรุงเทพมหานคร คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- ปธาน สุวรรณมงคล (2547) *การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร
 ไทย พุทธศักราช 2475* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พร ภิศก (2546) “วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่า
 สายวิทยาการของกองทัพบก” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พิทยา บวรวัฒนา (2549) *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย
- พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของ
 โรงเรียนโสตศึกษา” วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ
 บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ยุวันดา สุขธิติ (2552) “รูปแบบวัฒนธรรมองค์การขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
 นครสวรรค์” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2550) “การกระจายอำนาจและการบริหารท้องถิ่น” วารสารการจัดการ
 สมัยใหม่ 5,2 เดือน(กรกฎาคม-ธันวาคม) : 143
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2550) “การบริหารท้องถิ่น” ใน ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ
 หน่วยที่ 7 หน้า 122 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาบริหารรัฐกิจ
- รัตนา ศิริพานิช (2547) “วัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งใน
 จังหวัดชลบุรี” งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
 จัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรรณุช เนตรพิศาลวณิช (2538) “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถานพยาบาล” วิทยานิพนธ์การ
 บริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วันชัย มีชาติ (2548) *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย
- วิเชียร วิทยอุดม (2549) *พฤติกรรมองค์การ* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี ซีรฟิล์มและไอซ์เท็กซ์

- วิวัฒน์ มานะกิจ (2541) “วัฒนธรรมองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน
ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วีรศักดิ์ เครือเทพ (2548) *นวัตกรรมสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา www.opdc.go.th
(10 กรกฎาคม 2554)
- สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2548) *คู่มือ
ฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร ชุมชนสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ธีระฟิล์ม
และไซเท็กซ์ จำกัด
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2548) *การวิจัยธุรกิจ(ฉบับปรับปรุงใหม่)* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
ศุภลักษณ์ วิริยะสุนัน (2547) “การนำเสนออาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อ
การพัฒนาท้องถิ่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สกวพรรณ ธรรมคุณ (2551) “วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครเชียงใหม่” รายงานการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน
ศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมยศ นาวิการ (2540) *ทฤษฎีองค์กร* กรุงเทพมหานคร ดอกหญ้า
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540) *จิตวิทยาการจัดการองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
บุ๊กเบงก์
- สุทธิมาศ มากละม้าย (2550) “วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษากรณี
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา” ภาคนิพนธ์
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร โพธิ์เพชร

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุพิน เกษาคุปต์ (2549) “รายงานวิจัยการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของราชการไทย” คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อารี เพ็ชรรัตน์ (2540) “การเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพัน
ต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น” วิทยานิพนธ์หลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Made Simple.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร

Organization Culture of Rayong Municipality, Rayong Province,

according to Officials' Perception

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของบุคลากร เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาโทของผู้วิจัยในแขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ทั้งนี้ผู้วิจัยใครขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบให้ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และผลที่ได้จากการวิจัยจะใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการเท่านั้น

2. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ตามความเป็นจริง และกรุณาตอบทุกข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
 - (1) ชาย
 - (2) หญิง
2. อายุ
 - (1) ต่ำกว่า 25 ปี
 - (2) 25 - 35 ปี
 - (3) 36 - 45 ปี
 - (4) มากกว่า 45 ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน
 - (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - (2) ปริญญาตรี
 - (3) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- (1) ผู้บริหาร /นายก /รองนายก
- (2) ข้าราชการ / พนักงาน
- (3) ลูกจ้างประจำ
- (4) พนักงานจ้าง

5. ส่วนราชการที่ท่านสังกัดอยู่ในปัจจุบัน

- (1) ผู้บริหาร
- (2) สำนักปลัดเทศบาล
- (3) สำนักการคลังและเงินอุดหนุน
- (4) กองช่าง
- (5) กองสาธารณสุขฯ
- (6) กองการศึกษา
- (7) กองสวัสดิการสังคม
- (8) งานตรวจสอบภายใน
- (9) กองวิชาการและแผนงาน

6. ประสบการณ์การทำงานในเทศบาล

- (1) ต่ำกว่า 5 ปี
- (2) 5-10 ปี
- (3) 11-20 ปี
- (4) มากกว่า 20 ปี

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องด้านขวาท้ายข้อความแต่ละข้อ โดยตอบเพียงช่องเดียวตามความรู้สึกหรือความจริงจากลักษณะค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออก โดยมีให้เลือก 4 ระดับการรับรู้ดังนี้

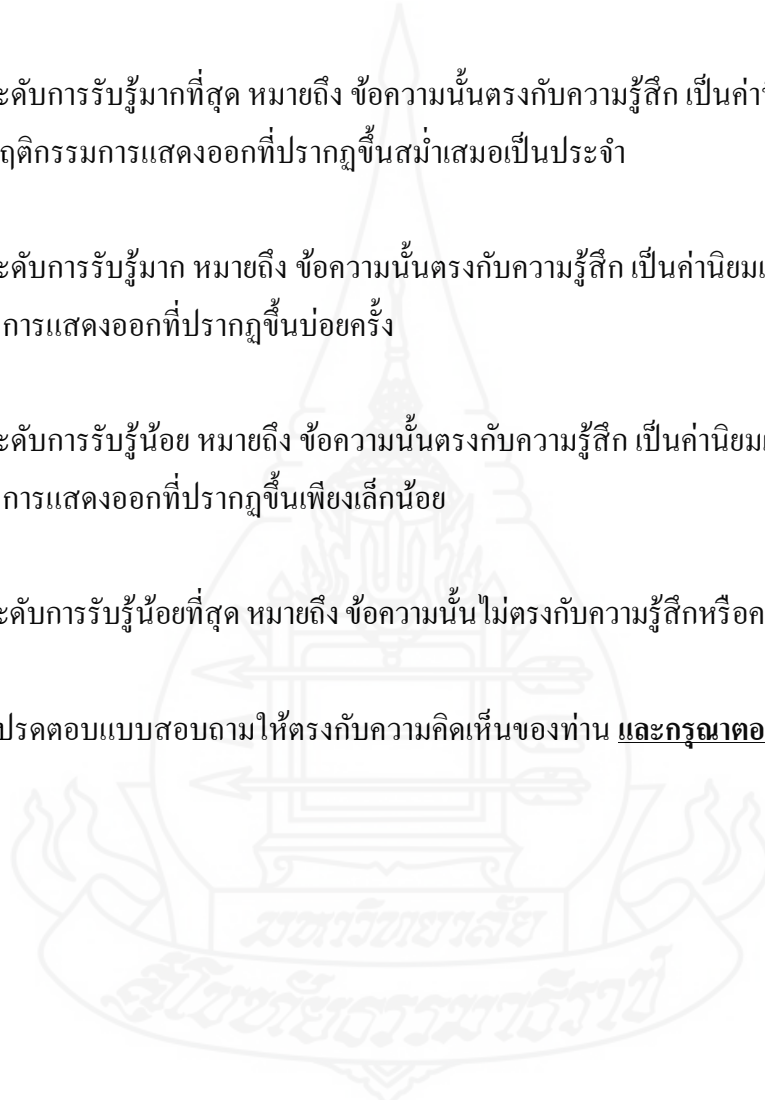
ระดับการรับรู้มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความรู้สึก เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมแสดงออกที่ปรากฏขึ้นสม่ำเสมอเป็นประจำ

ระดับการรับรู้มาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความรู้สึก เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมแสดงออกที่ปรากฏขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับการรับรู้น้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความรู้สึก เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมแสดงออกที่ปรากฏขึ้นเพียงเล็กน้อย

ระดับการรับรู้ที่น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับความรู้สึกหรือความจริงที่เกิดขึ้นเลย

โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และกรุณาตอบทุกข้อ



วัฒนธรรมองค์กร		ระดับการรับรู้			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรของท่านมีการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน				
2	สมาชิกในองค์กรของท่านชอบแข่งขันกันเพื่อให้ งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย				
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขันและ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้				
4	ผลงานของท่าน ถูกต้องและเชื่อถือได้				
5	ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เพื่อน ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี				
6	ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำและมุ่งมั่นในการ ทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ				
7	องค์กรของท่านมีการจัดสรรทรัพยากร (เช่น อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ) อย่างเหมาะสมตามความจำเป็น เพื่อให้ท่านดำเนินงานได้บรรลุผล				
8	ท่านคิดว่าความสำเร็จขององค์กรควรเน้นที่ผลงาน มากกว่ากระบวนการทำงาน				
9	ท่านคิดว่าผลงานเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของ บุคคล				
10	ท่านคิดว่าผลงานเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้				
11	องค์กรของท่านมีการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการ ทำงานเป็นทีม				
12	สมาชิกในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและการตัดสินใจ				
13	ท่านมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ				
14	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ กันระหว่างเพื่อนร่วมงาน				

วัฒนธรรมองค์การ		ระดับการรับรู้			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
15	ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานอย่างอิสระ				
16	การทำงานของท่านเป็นทีมงานมากกว่าการทำงานคนเดียว				
17	ท่านทำงานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยที่ ท่านและผู้ร่วมงานมีความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน				
18	ท่านและผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน				
19	องค์การของท่านมุ่งเน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม แต่ละคนรับผิดชอบความเสี่ยงในส่วนของตน				
20	ท่านมีโอกาสได้สร้างงานร่วมกันจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของท่านร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่นๆ				
21	องค์การของท่านยึดหลักความสามารถของบุคลากร ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน				
22	องค์การของท่านมีการเลื่อนตำแหน่ง โดยเป็นไปตามผลงานและความสามารถของบุคคล				
23	ผู้บริหารให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ				
24	ท่านคิดว่า แม้จะทำงานดีเพียงใดก็ไม่มีใครสนใจและมองเห็นคุณค่า				
25	ในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่พบข้อผิดพลาดในการทำงาน				
26	หากท่านมีผลงานดีหรือมีความดีความชอบเกี่ยวกับงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ท่านจะได้รางวัลหรือคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชา				

วัฒนธรรมองค์การ		ระดับการรับรู้			
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
27	องค์การของท่านมักมีการเลื่อนตำแหน่ง หรือให้รางวัลโดยตามความสามารถและผลงานของบุคคล				
28	องค์การของท่านมีการส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและเกิดความทุ่มเทให้กับการทำงาน				
29	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์การและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่				
30	องค์การของท่านมีการคัดเลือกบุคลากรจากความรู้ความสามารถให้ตรงกับความต้องการขององค์การ				
31	องค์การของท่านสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม				
32	องค์การของท่านมีสมาชิกในองค์การที่มีความมุ่งมั่นเดียวกันในการที่จะสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ๆที่สร้างสรรค์ร่วมกัน				
33	องค์การของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา				
34	องค์การของท่านมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการขององค์การ				
35	องค์การของท่านมีผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ				
36	การปฏิบัติงานในองค์การของท่านสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว				
37	ความสำเร็จขององค์การของท่านคือการเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผลงาน และการบริการใหม่ๆ				
38	ท่านมีความตั้งใจที่จะการปฏิบัติงานของท่านให้ดีที่สุด				

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย





เทศบาลนครระยอง
เลขที่รับ..... 6879
วันที่..... 10 ต.ค. 2554
เวลา..... น.

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1013

งานธุรการ สำนักปลัด
เลขที่รับ..... 1090
วันที่..... 10 ต.ค. 2554
เวลา..... น.

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๑ กันยายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลนครระยอง
(คุณวรวิทย์ ศุภโชคชัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวภักดิ์นันทะวี นัทธิประทุม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระและแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 085-3880373 และกรุณาส่งคืนได้ที่ 132/17 ม.7 ต.เชิงเนิน อ.เมือง จ.ระยอง 21000

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า

มา ณ โอกาสนี้

เรียน หัวหน้าฝ่ายในหน่วยงานทั่วไป

- เพื่อโปรดพิจารณา

ก.ส

(นางสาวกัญญา ศรีจันทร์)

เจ้าพนักงานธุรการ

๑๑ ต.ค. ๕๕

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ศิริมา วัฒนศิริ
วิมล พิศัย วิมล วิมล

- นายณวัฒน์

(นายณวัฒน์ พันธุ์)

หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ รักษาการในตำแหน่ง

หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

๓๑

(นางเสาวลักษณ์ วินัยธรรม)

หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

๑๑ ๓๑ ๕๙

เรียน นายกเทศมนตรี

- เพื่อยุติการ

- ควรดำเนินการตามเสนอ

๑๑ ๓๑ ๕๙

(นางจัตตนา สมบัติศรี)

รองปลัดเทศบาล ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดเทศบาล

๐๙/๑๕/๕๙

๑๑ ๓๑ ๕๙

๑๑ ๓๑ ๕๙

(นายวรวิทย์ สุขโขชัย)

นายกเทศมนตรีนครระยอง

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวกนกนันทน์ชวัล นัทธีประทุม
วัน เดือน ปีเกิด	10 มิถุนายน 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต
อาชีพ	ธุรกิจส่วนตัว

