

ความสอดคล้องระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ศึกษากรณีสถาบัน
พยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CONGRUENCE BETWEEN PERCEIVED OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL CULTURE :
THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF ARMY INSTITUTE OF PATHOLOGY,
PHRAMONGKUTKLAO MEDICAL CENTER



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ความสอดคล้องระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ศึกษากรณีสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์ อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า
โดย	ร.อ.หญิงอวิกา โหละสุด
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อวิกา โทละสุด : ความสอดคล้องระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
 บุคคล ศึกษากรณีสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า. (CONGRUENCE BETWEEN PERCEIVED OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL CULTURE : THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF ARMY INSTITUTE OF PATHOLOGY, PHRAMONGKUTKLAO MEDICAL CENTER) อ.ที่
 ปริญญาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ศึกษาการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า โดยทำการศึกษาวัฒนธรรม 3 ระดับ ได้แก่ กองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยา และปัจเจกบุคคล รวมถึงศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยอาศัยทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี เป็นฐานในการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) จำนวน 135 คน ควบคู่กับการใช้วิธีศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (สัมภาษณ์เชิงลึก) จำนวน 7 คน โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี และใช้สถิติทดสอบ Nonparametric แบบ Wilcoxon (Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) ในการหาความสอดคล้องของวัฒนธรรม สำหรับความแตกต่างด้านชั้นยศพบว่าไม่มีผลต่อการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของข้าราชการและลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก และสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน(ดิออนิซุส) ดังนั้นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกและสถาบันพยาธิวิทยามีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยาและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในภาพรวมไม่สอดคล้องกัน เมื่อแยกพิจารณาตามกลุ่มวิชาชีพพบว่ากลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลและกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ส่วนกลุ่มสนับสนุนทางธุรการเป็นแบบเน้นบทบาท สำหรับชั้นยศที่ต่างกันไม่มีผลต่อการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181031524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: organizational culture, individual perceived culture, theory of cultural propriety

Avika Holasut : CONGRUENCE BETWEEN PERCEIVED OF ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL CULTURE : THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF ARMY INSTITUTE OF PATHOLOGY, PHRAMONGKUTKLAO MEDICAL CENTER .

Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

This study is aimed to study organizational culture and individual perceived culture of Army Institute of Pathology (AIP), Phramongkutklao Medical Center by exploring 3 cultures include Royal Thai Army, AIP and individual perception also study about congruence between organizational and individual culture according to Charles Handy's theory, The Theory of Cultural Propriety. The researcher then conducted a quantitative research, field survey, from 135 cases were included as a sample and a qualitative research, depth interviewing, 7 cases were drawn from AIP using simple random sampling method. Data was analyzed using The Theory of Cultural Propriety by Charles Handy and Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test was used for cultural congruence.

The finding indicated that Royal Thai Army and Army Institute of Pathology culture are the Role culture (Apollo) and individual culture is the Task culture (Athena) which mean Royal Thai Army and AIP perceived culture are congruence statistically significant at 0.05 but Royal Thai Army, AIP and individual perceived culture are not congruence. When separated by professional groups, found that Medical profession and Medical support perceived culture is the Task culture. For Administration support group culture is the Role. In the other hand, there is no difference of perceived culture in each rank.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีการสร้างกระบวนการความคิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ประธานในการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร กรรมการการสอบสารนิพนธ์ ผู้ถ่ายทอด ประสบการณ์ รวมทั้งให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ที่ช่วยจุดประกายความคิดให้ผู้วิจัยค้นคว้าในมุมมองที่ แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมให้ผู้วิจัยนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต อีกทั้งบุคคลากรที่ คณะรัฐศาสตร์ที่เป็นกำลังใจ และสนับสนุนการประสานงานเป็นอย่างดี

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ ที่แนะ แนวทางวิจัย และวิธีวิเคราะห์ผลการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการสถาบัน พยาธิวิทยา ณ ขณะนั้น ที่กรุณาอนุญาตให้ทำการเก็บตัวอย่างภายในหน่วยงาน รวมถึงข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยาที่ให้เก็บข้อมูลเพื่อนำมาดำเนินการศึกษาวิจัย รวมทั้งบุคคลท่านอื่นๆที่ได้เอื้อ นาม ณ ที่นี้ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือจนการศึกษานี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา สมาชิกครอบครัวที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ให้ การสนับสนุนในการเรียนรู้เสมอมา รวมถึงมอบความรัก ความห่วงใย และเป็นกำลังใจให้เสมอมา นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ รปม.49 ที่ช่วยกันแชร์ข้อมูลในการเรียน ช่วยเหลือกันจนสำเร็จได้ในวันนี้

อวิกา โหละสุต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
1.3 ขอบเขตการวิจัย	7
1.4 สมมติฐานการวิจัย	8
1.5 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย.....	8
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	10
1.8 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	10
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	10
1.10 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลงานวิจัย	11
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	13
2.2 แนวคิด และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ.....	16
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม (Best Fit Management).....	24

2.4 เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	27
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	28
3.1 ประชากร.....	28
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	29
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	31
3.5 เกณฑ์เทียบระดับความเห็น.....	32
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการศึกษา	34
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	34
4.2 ผลคะแนนรวมของแบบสอบถาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของ ข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า.....	37
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจก บุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า.....	47
4.4 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	63
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	63
5.2 การอภิปรายผล.....	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	70
บรรณานุกรม.....	72
ภาคผนวก ก.....	74
ภาคผนวก ข.....	76
ภาคผนวก ค.....	83
ประวัติผู้เขียน.....	84



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	ตารางแสดงผลคะแนนรวมจากแบบสอบถามในแต่ละชุดข้อความของคำถามทั้ง 15 ข้อ ...	33
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	34
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	35
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	35
ตารางที่ 5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามชั้นยศ	36
ตารางที่ 6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวิชาชีพ	36
ตารางที่ 7	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ...	37
ตารางที่ 8	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของ กลุ่มวิชาชีพแพทยพยาบาล.....	37
ตารางที่ 9	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของ กลุ่มวิชาชีพแพทยพยาบาลจำแนกตามชั้นยศ	38
ตารางที่ 10	จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกตามวิชาชีพแพทยพยาบาลและชั้นยศ..	39
ตารางที่ 11	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย.....	40
ตารางที่ 12	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทยจำแนกตามชั้นยศ	40
ตารางที่ 13	จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทยตามชั้นยศ	42
ตารางที่ 14	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ.....	43
ตารางที่ 15	แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการจำแนกตามชั้นยศ	44
ตารางที่ 16	จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการตามชั้นยศ	46

ตารางที่ 17 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในข้อคำตอบ b	48
ตารางที่ 18 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในข้อคำตอบ c	49
ตารางที่ 19 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในข้อคำตอบ b	50
ตารางที่ 20 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในข้อคำตอบ c	51
ตารางที่ 21 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางการแพทย์ในข้อคำตอบ b	52
ตารางที่ 22 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางการแพทย์ในข้อคำตอบ c	53
ตารางที่ 23 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางธุรการในข้อคำตอบ b	54
ตารางที่ 24 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มวิชาชีพแพทย์ (1).....	56
ตารางที่ 25 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มวิชาชีพแพทย์ (2).....	57
ตารางที่ 26 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (1).....	58
ตารางที่ 27 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (2).....	59
ตารางที่ 28 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (3).....	60
ตารางที่ 29 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ (1).....	61
ตารางที่ 30 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ (2).....	62

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบซีอุส.....	17
ภาพที่ 2 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบอพลโล.....	19
ภาพที่ 3 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบอเธนา.....	21
ภาพที่ 4 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบไดโอนีซุส.....	22
ภาพที่ 5 การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม.....	25
ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	27



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมภายในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก หากมีการพัฒนา และขยายตัวมากขึ้นก็มีความจำเป็นที่ต้องอาศัยระบบราชการ ในการจัดการ หรือแก้ไขปัญหาในสังคม เพื่อดูแลไม่ให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบกันในสังคม เป็นการควบคุมการดำเนินงานของรัฐให้มีความรัดกุม ไม่ให้เกิดการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการทำงาน ร้องรับการตรวจสอบจากภาคประชาชนได้ จึงนับได้ว่าระบบราชการมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปกครองประเทศมากที่สุดระบบหนึ่ง ซึ่งระบบราชการนั้นเป็นแนวคิดที่ถูกเสนอมาตั้งแต่อดีต ที่เป็นที่รู้จักมากที่สุดคือข้อเสนอของ Max Weber¹ ได้มีการเสนอความคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแบบระบบราชการ โดยมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ มีหลักเกณฑ์แน่นอน ใช้กฎหมาย ข้อบังคับในการบริหาร มีการแบ่งงานกันทำตามบทบาทหรือระเบียบ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชา (Hierarchy of command) และการเข้ามาทำงานในระบบราชการจะต้องมีคุณสมบัติ หรือความสามารถที่เหมาะสม ต่อมาได้มีการพัฒนาระบบราชการจนได้มาเป็นแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เช่น Robert Merton, Herbert Simon เป็นต้น วิวัฒนาการของระบบราชการเกิดจากแก้ไขช่องโหว่ของระบบราชการเดิมที่มีอยู่ โดยปัญหาที่ระบบราชการทั่วโลกพบเหมือนกัน ยกตัวอย่างเช่น ราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่มากเกินไปทำให้การดำเนินการต่างๆเกิดความล่าช้า การทำตามระเบียบอย่างเคร่งครัดเกินไปจนทำให้เบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์จริงๆ ขององค์การ (Goal displacement) การทำตามคำสั่งตามลำดับชั้นเพียงอย่างเดียวทำให้ข้าราชการไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าคิดอะไรใหม่ๆ ปิดโอกาสไม่ให้คุณค่าใช้ความคิดอ่านของตัวเอง ด้วยสาเหตุนี้เองเป็นเหตุก่อให้เกิดการลดทอนคุณค่าในตนเอง และทำให้ข้าราชการปรับตัวเองให้เข้ากับองค์การซึ่งขัดแย้งกับความเป็นตัวเอง ปรากฏการณ์เช่นนี้เรียกว่าการครอบงำของจริยธรรมองค์การ (Ethics of organization)² และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ถดถอยลง จนในที่สุดข้าราชการจะเกิดการทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ เกิดความเบื่อหน่าย ขาดความภูมิใจ เสียความเป็นตัวตนลง และเกิดการ

¹ "ทฤษฎีระบบราชการ(Bureaucracy System Theory) ของ Max Weber," 2556, accessed 21 เมษายน, 2563, http://file.siam2web.com/trdm/article/2013328_38165.pdf.

² ชนิดา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Organization Culture), ed. 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560).

ความรู้สึกรู้สึกขัดแย้งต่อองค์การตามมา ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความขัดแย้งลงทำให้นักวิชาการ เช่น ริชาร์ด สติลแมน³ เห็นด้วยกับแนวคิดของ จอง เอส.จุน (Jong S. Jun) เสนอแนวทางในแนวมนุษยสัมพันธ์ คือ มุ่งให้องค์การยอมลดความอภิสิทธิ์ของตนเองลง และมุ่งการตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลมากขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสามารถทำได้ยากในองค์การขนาดใหญ่ เนื่องจากองค์การจะต้องมีการจัดการในรูปแบบเดียวกันในทุกภาคส่วน นอกจากนี้แต่ละปัจเจกบุคคลก็มีความต้องการไม่เหมือนกัน การตอบสนองต่อปัจเจกบุคคลจึงไม่สามารถทำได้ทั้งองค์การ หากการตอบสนองนั้นไม่ทั่วถึง ก็จะทำให้ปัญหาความขัดแย้งยังคงอยู่

คริส อาร์จิริส⁴ กล่าวว่า “การที่ปัจเจกบุคคลเกิดความขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การไม่ใช่เพราะเป้าหมายนั้นไม่ดี แต่เป็นเพราะเป้าหมายนั้นขัดกับความปรารถนาหรือแบบแผนของปัจเจกบุคคล” ซึ่งตรงกับคำพูดของ เอช.เอส.ซัลลิแวน⁵ ที่ว่า “มนุษย์เราไม่ยอมรับสิ่งดี ๆ หลายอย่างที่เราเห็น เราได้ยิน เราคิด เราทำ หรือเราพูด ทั้งนี้ไม่ใช่เพราะว่าสิ่งนั้น ๆ อยู่นอกเหนือของเขตความสามารถที่เราจะรับรู้ได้ แต่เป็นเพราะเราได้วิเคราะห์แล้วอนุมานแล้วว่า สิ่งนั้น ๆ มันขัดกับระบบตัวตนของเราเข้า” นอกจากความไม่ตรงกันของความต้องการขององค์การและปัจเจกที่ไม่ตรงกันแล้ว ความแตกต่างของบุคคลก็มีความสำคัญ เรื่องที่บุคคลหนึ่งให้ความสำคัญแต่อีกคนหนึ่งไม่เห็นความสำคัญของเรื่องนั้น เป็นเพราะบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งจากประสบการณ์ ความถนัด สมรรถนะ แรงจูงใจ ลักษณะการทำงาน รวมถึงบริบทของอาชีพ ดังนั้นเมื่อบุคคลที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ก็อาจจะก่อให้เกิดความคิด หรือวิธีการทำงานที่ไม่ตรงกันขึ้นได้

วันชัย มีชาติ⁶ กล่าวว่าไว้ว่าความเป็นปรปักษ์ หรือความไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของคนและกลุ่มคนในองค์การ มักจะก่อให้เกิดความตึงเครียด กัดดัน และคับข้องใจ จะทำให้มีลักษณะของความฝักฝ่ายตรงข้าม (Opposition) และสกัดกั้นอีกฝ่ายไม่ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นคำถามที่มักเกิดขึ้นแก่ผู้บริหารคือ ทำไมถึงได้มีความคิดหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกับคนอื่น ๆ ในองค์การ หรือแม้แต่ทำไมหน่วยงานถึงได้ไม่มีความร่วมมือร่วมใจกันเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งทางพฤติกรรม

³ Richard Stillman, *Public Administration: Concepts and Cases*, ed. 9th (Boston: Houghton Mifflin, 1980). อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (*Organization Culture*).

⁴ Chris Argyris, *Organization and innovation*, The Irwin-Dorsey series in behavioral science, (Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1965). <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/422069255>. อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (*Organization Culture*).

⁵ Harry Stack Sullivan, *Interpersonal theory and psychotherapy*. (London: Routledge, 1996). อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (*Organization Culture*).

⁶ วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

เหล่านี้สามารถทำความเข้าใจได้หากเราเข้าใจรูปแบบขององค์การที่เป็นอยู่จริง และเข้าใจถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจะช่วยทำให้สามารถ เข้าใจถึงธรรมชาติของทั้ง 2 ฝ่ายได้ง่ายขึ้น

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือหนึ่งนี้อาจช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดจากความ แตกต่างกันของฐานคติของบุคคล และเป้าหมายขององค์การ สามารถช่วยในการจัดระเบียบแก้ไข ปัญหาพื้นฐานบางประการระหว่างสมาชิกที่ต้องอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกันได้ วัฒนธรรมที่ช่วยใน การจัดการ ยกตัวอย่างเช่น การให้รางวัล หรือการลงโทษ จะช่วยสื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงแนวทางการ ประพฤติตัวแบบที่หน่วยงานคาดหวังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งหากประพฤติตามก็ จะได้รางวัล หรือมีสัญลักษณ์บางอย่างให้รู้ได้ว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นเรื่องที่ดีต่อองค์การ หรือหากไม่ ประพฤติตามก็จะถูกลงโทษ และการรับรู้ดังกล่าวนี้จะกลายมาเป็นแนวทางในการทำงานขององค์การ ต่อไป นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การอาจเกิดจากวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละ คน ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามอาชีพ หรือฐานคติ เมื่อบุคคลที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม มาทำงานร่วมกัน จะแสดงแนวทางการทำงานที่สะท้อนให้เห็นความเป็นตัวตน ซึ่งเมื่อมีกลุ่มบุคคลที่มี ความเหมือนกันทางด้านวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน อาจจะสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมของ องค์การนั้น ๆ ดังนั้นหากบุคคลมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแล้ว ก็ จะส่งผลดีทั้งต่อองค์การในการมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุด และในแง่ของความต้องการส่วนบุคคลก็สามารถ ตอบสนองต่อเป้าหมายบุคคลได้เช่นกัน ในทางกลับกันหากมีบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล แตกต่างกับวัฒนธรรมองค์การก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ก่อให้เกิดปัญหาความไม่มี ความสุขในการทำงาน งานที่ได้ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ องค์การเองก็ไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในอดีตในการบริหารงานภาครัฐมักใช้วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เน้นประสิทธิภาพของ งานเป็นหลัก โดยให้ความมั่นคงในงานตอบแทนแก่สมาชิกองค์การ แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยี ข่าวสาร ต่าง ๆ สามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงของโลก และเจนเนอเรชัน (Generation) ทำ ให้เกิดแนวคิดและความต้องการของบุคคลเปลี่ยนไปตามทางเลือกที่มีมากขึ้น มีการเรียกร้องเรื่องที่มี ความเกี่ยวข้องกับตัวเองมากขึ้น โดยแต่ละบุคคลมักมีลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องแตกต่างกันไป การบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิมอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระว่างตัวบุคคลกับเป้าหมายองค์การ เพราะสนใจเพียงแต่เป้าหมายขององค์การเท่านั้น และเมื่อองค์การไม่สามารถให้ในสิ่งที่บุคคลต้องการ ได้ก็จะส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย หรือละทิ้งความตั้งใจในการทำงานไป การปรับวิธีการบริหารให้มี ความเหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกควรต้องคำนึงรายละเอียดของความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่า พิจารณาที่ความสามารถเพียงอย่างเดียว และควรพิจารณาปัจจัยความเหมาะสม (Best fit)⁷ ระหว่าง องค์การกับปัจเจกบุคคล นั้นหมายถึงการพิจารณาในมิติของความเหมาะสม หรือความสอดคล้องกัน ของวัฒนธรรม กล่าวคือ การที่คุณลักษณะ เป้าหมายขององค์การ กับลักษณะความต้องการของ บุคคลตอบสนองซึ่งกันและกัน นั้นถึงเป็นความเหมาะสมที่สุดหากผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงลักษณะ ความต้องการขององค์การก็จะสามารถสรรหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หรือมอบหมายงาน ให้แก่สมาชิกองค์การได้เหมาะสม ในขณะเดียวกันหากเข้าใจถึงความปรารถนาของบุคคล เข้าใจ บุคลิกส่วนตัวก็จะสามารถหาแนวทางรักษาสมาชิกองค์การ แก้ไขปัญหาการลาออกได้ หากสามารถ จัดการกับความเหมาะสมหรือความสอดคล้องได้แล้วนั้น หมายถึงองค์การประสบความสำเร็จในการ หาจุดสมดุลในการบริหารงานได้

หน่วยงานภาครัฐในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร มักมุ่งเน้นไปที่ความสามารถเป็นหลัก ด้วยมี ข้อจำกัดทางระเบียบการรับสมัครโดยการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551⁸ และข้าราชการทหารที่ยึดข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติรับ ราชการทหาร พ.ศ. 2497⁹ ซึ่งก็อาจจะส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารงานบุคคล และได้คนที่ มีความแตกต่างกับองค์การ ซึ่งวิธีที่หน่วยงานรัฐพอจะทำได้ คือ พยายามเปลี่ยนวิธีสรรหา หรือใช้วิธี สรรหาที่สามารถวัดทัศนคติเข้ามาช่วยด้วย และองค์การก็ยังคงต้องมีแนวทางในการรักษาบุคลากรที่มี ความสามารถให้อยู่กับตนเองให้นานที่สุด เพราะส่งผลโดยตรงกับความสิ้นเปลืองของงานหากต้องมีการ เปลี่ยนแปลงสมาชิกองค์การบ่อย สำหรับในหน่วยงานภาครัฐที่มีบุคลากรสายวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ เป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มการทำงานของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ซึ่งอาจไม่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ มักจะมีความคาดหวังในการตอบสนองความปรารถนาของตน จากองค์การแตกต่างกัน รวมถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความสนใจของ ผู้วิจัยในการศึกษาความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในองค์การภาครัฐ ที่มีความเป็นวิชาชีพ เพื่อดูว่ามีความสอดคล้องหรือไปในทิศทางเดียวกันมากน้อยแค่ไหน ซึ่งอาจเป็น คำตอบในการบริหารได้ว่าเมื่อรู้วัฒนธรรมองค์การและปัจเจกบุคคลแล้วนั้น ผู้บริหารจะสามารถใช้ ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง

⁷ ชนิดา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (*Organization Culture*).

⁸ "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551," (ราชกิจจานุเบกษา, 2551).

⁹ "พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497," (ราชกิจจานุเบกษา, 2497).

หน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะของความเป็นวิชาชีพอยู่ด้วยในการศึกษาคั้งนี้ หน่วยงานที่ผู้วิจัยสนใจ คือ สถาบันพยาธิวิทยา (สพธ.)¹⁰ เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า ภายใต้การดูแลของกรมแพทย์ทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยระดับกรมของกองทัพบก มีหน้าที่ให้มีหน้าที่ให้บริการงานทางพยาธิวิทยา และการธนาคารเลือด นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ฝึกอบรมให้กับบุคลากรทางการแพทย์ ได้แก่ แพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ และนายสิบพยาธิในงานด้านพยาธิวิทยา วิสัยทัศน์ขององค์การ คือ “สถาบันที่เป็นเลิศทางด้านพยาธิของกองทัพ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว สพธ. ได้ยึดเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านองค์การ โดยมีกำหนดภารกิจหลักขององค์การดังนี้

1. ค้นคว้า วิจัย วินิจฉัย และชันสูตร เพื่อหาสมุฏฐานของโรค จากความผิดปกติของอวัยวะขึ้นส่วนของอวัยวะ เลือด ของเหลว และสิ่งขับถ่ายทั้งปวงของร่างกาย
2. ทำการผลิต จัดหา เก็บรักษา แจกจ่ายและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ อุปกรณ์วิทยาศาสตร์การแพทย์ วัคซีน เซรุ่ม เลือด และพลาสมาให้แก่หน่วยทหาร
3. ดำเนินการวิเคราะห์ยา น้ำ อาหาร และสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ
4. ให้การศึกษา ปรีกษา และฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่สายแพทย์ทุกประเภท ทั้งในและนอก ทบ. ในวิชาพยาธิวิทยา พยาธิคลินิก งานธนาคารเลือด และวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากภารกิจดังกล่าวแล้ว สพธ. ยังมีขอบเขตความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การตรวจไวรัสตับอักเสบบ ภูมิต้านทานเชื้อโรคเอดส์และตรวจหมู่เลือดให้กับทหารกองประจำการ นักเรียน-นักศึกษาทหารหลักสูตรต่างๆ และข้าราชการของกองทัพบก, การชันสูตรศพที่ถึงแก่กรรมทั้งแบบธรรมชาติ และผิดธรรมชาติ และให้บริการเกี่ยวกับศพทุกประเภท และดำเนินการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพยาธิวิทยา ทั้งด้วยตนเองและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ยังพัฒนาและปรับปรุงห้องปฏิบัติการพยาธิของหน่วยรักษาพยาบาล ทบ. ในส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยในส่วนของ สพธ. เองได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานห้องปฏิบัติการ ISO 15189 : 2012 / ISO 15190 : 2003 โดยสำนักมาตรฐานห้องปฏิบัติการกระทรวงสาธารณสุข, การรับรองระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ : Laboratory Accreditation/LA และมาตรฐานวิชาการห้องปฏิบัติการราชวิทยาลัยพยาธิแพทย์แห่งประเทศไทย มีการจัดหน่วยเพื่อแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็น 4 กอง 2 แผนก คือ กอง

¹⁰ ยุทธศาสตร์ สพธ. ประจำปี 2563, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก , 5 พฤศจิกายน 2562, 2563).

พยาธิวิทยา กองพยาธิคลินิก กองธนาคารเลือด กองวิเคราะห์และควบคุมมาตรฐาน แผนกธุรการ และแผนกเวชนิทัศน์

ระบบการบริหารจัดการของ สพธ. มีการปรับให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สพธ. ให้ตอบสนองนโยบายของหน่วยเหนือ อันได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกองทัพบก และแผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นว่า สพธ. เป็นหน่วยงานราชการที่มีลักษณะโครงสร้าง หรือวิธีการบริหารแบบมุ่งวัตถุประสงค์ตามมาตรฐานวิชาชีพ แต่ในขณะเดียวกันต้องยึดถือระเบียบปฏิบัติเดียวกับกองทัพบก และหน่วยต่าง ๆ ในหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่นั้นมีทั้งที่จบจากโรงเรียนแพทย์ทหาร โรงเรียนนายสิบทหาร และมีการรับบุคคลพลเรือนเข้ามาโดยใช้การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ารับราชการ หรือเข้าทำงานในตำแหน่งลูกจ้าง ด้วยเหตุนี้เองส่งผลให้มีความหลากหลายของบุคลากรเกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการหาคำตอบเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการและลูกจ้าง สพธ. ว่ามีรูปแบบการรับรู้เป็นอย่างไร มีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งความคาดหวังของการศึกษาในครั้งนี้คือสามารถช่วยให้เข้าใจธรรมชาติขององค์การและปัจเจกบุคคลในแต่ละกลุ่ม เพื่อหาแนวทางการบริหารที่เป็นทางสายกลางในการดูแลบุคลากร ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการสื่อสาร การบริหารงานบุคคลในอนาคต และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ รวมถึงตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การได้พร้อม ๆ กัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แฮนดี¹¹ มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ โดยแฮนดีใช้เทพเจ้ากรีก 4 องค์เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแต่ละแบบในการอธิบายคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท ลักษณะนิสัย ความสามารถ ของวัฒนธรรมองค์การและคุณสมบัติของปัจเจกของบุคคล โดยเทพที่นำมาใช้อธิบายมีดังต่อไปนี้

1. เทพเจ้าซีอุส (Zeus) เป็นใหญ่เหนือเทพทั้งปวงในตำนานเทพเจ้ากรีก เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมสโมสร และปัจเจกบุคคลแบบซีอุส
2. เทพเจ้าอพอลโล (Apollo) เป็นเทพเจ้าแห่งการทำนาย เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นตำแหน่ง และปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน

¹¹ Charles B. Handy, *Gods of management*, ed. 3rd (Great Britain: Business Books, 1991).

3. เทพีอะธีนา (Athena) เป็นเทพีแห่งสงคราม ความเฉลียวฉลาด เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และปัจเจกบุคคลแบบเอธิเนียน
4. เทพดิออนิซุส (Dionysus) เป็นเทพครองผลองุ่น และเหล้าองุ่น รักการเดินทาง เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน และปัจเจกแบบดิออนิเซียน

แฮนดี ได้เสนอว่าแบบแผนวัฒนธรรมองค์การควรมีแบบแผนเดียวกันกับความเป็นปัจเจกบุคคล แต่อาจต้องมีการปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีการผสมวัฒนธรรมมากกว่า 1 แบบ เข้าด้วยกัน เพื่อกลบข้อจำกัดของอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งรายละเอียดของแต่ละรูปแบบจะกล่าวเพิ่มเติมในบทถัดไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การระดับกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กรระดับหน่วยงาน
3. เพื่อศึกษาการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในหน่วยงาน
4. เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบแผนวัฒนธรรมองค์การระดับกองทัพและระดับหน่วยงาน
5. เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบแผนวัฒนธรรมองค์การระดับหน่วยงานและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในหน่วยงาน

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แฮนดี มาทดสอบกับองค์การภาครัฐที่มีบุคลากรสายงานวิชาชีพที่หลากหลาย ได้แก่ แพทย์ พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ นายสิบพยาธิ รวมถึงบุคลากรฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ ใช้การจัดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล
2. กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (เทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์ และนายสิบพยาธิ)
3. กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ (ฝ่ายอำนวยการต่างๆ)

โดยศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรและปัจเจกบุคคลว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ หรือไม่สอดคล้องกันอย่างไร รวมไปถึงมองถึงความสอดคล้องในภาพรวมของหน่วยงานกับต้นสังกัดใหญ่

สำหรับการเก็บข้อมูลเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลา 2 เดือน

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้มีสมมติฐานการวิจัย 6 ประการ ดังนี้

1. แบบแผนวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพมีวัฒนธรรมแบบพอลโล (เน้นบทบาท)
2. แบบแผนวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันพยาธิวิทยามีวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส (เน้นตัวตน)
3. แบบแผนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการสถาบันพยาธิวิทยามีวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส (เน้นตัวตน)
4. วัฒนธรรมองค์กรของกองทัพไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันพยาธิวิทยา
5. วัฒนธรรมองค์กรของกองทัพไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการสถาบันพยาธิวิทยา
6. วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันพยาธิวิทยาสอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

1.5 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ได้แก่ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) รายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการทดสอบโดยอาศัยการสำรวจ สอดถาม มุ่งเน้นจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสังเกตพฤติกรรม ใช้วิธีการค้นคว้าจากเอกสาร (Document Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
2. การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบวัดที่เกี่ยวกับแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ ชาร์ลส์ แอนดี ที่ถูกปรับปรุงโดย

รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ¹² และ น.ส.ศุภสินีนิษฐ์ ทองจุโรจน์¹³ มาพัฒนาโดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การของกองทัพ เพื่อสอบถามความเห็นของบุคลากรว่ามีความเห็น และรับรู้วัฒนธรรมองค์การระดับกองทัพอย่างไร

ส่วนที่ 2 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน เพื่อสอบถามความเห็นของบุคลากรว่ามีความเห็น และรับรู้วัฒนธรรมองค์การระดับหน่วยงานอย่างไร

ส่วนที่ 3 มุ่งไปที่ความเห็นส่วนตัวของบุคลากรที่ทำแบบสอบถาม เพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าคะแนน และสรุปวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลต่อไป

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำนิยามที่ต้องกำหนดเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ได้แก่

1.6.1 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง คำนิยาม หรือความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับที่จะกระทำ ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก จนสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การให้เห็น ในองค์การหนึ่งองค์การอาจมีรูปแบบวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งก็ได้ โดยในที่นี้ใช้รูปแบบวัฒนธรรมของชาร์ลส์ แฮนดี มาเป็นแบบแผนในการศึกษา

1.6.2 วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล หมายถึง คำนิยาม อุดมการณ์ ความต้องการของปัจเจกบุคคล ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นการกระทำ ความคิด และความสัมพันธ์ที่แสดงต่อผู้อื่นของปัจเจกบุคคล โดยในงานวิจัยนี้ใช้รูปแบบวัฒนธรรมของชาร์ลส์ แฮนดี มาเป็นแบบแผนในการศึกษา

1.6.3 การรับรู้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล หมายถึง การรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลที่อยู่ในองค์การ หรือกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นการรับรู้ทั้งวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยในงานวิจัยนี้ใช้รูปแบบวัฒนธรรมของชาร์ลส์ แฮนดี มาเป็นแบบแผนในการศึกษา

¹² ชนิดา จิตตรุทธะ, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย" (หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549).

¹³ ศุภสินีนิษฐ์ ทองจุโรจน์, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษากรณี สายการบินนกการทูตกระทรวงต่างประเทศ" (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558).

1.6.4 ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง การรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล ว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยใช้แบบวัดของ ชาร์ลส์ แชนดี และรวมผลคะแนนที่ได้ในการสรุป

1.7 ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน ดังนี้

1.7.1 การศึกษานี้ทำเพื่อสำรวจความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยใช้ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี ที่ถูกปรับปรุงโดย รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ¹⁴ และ น.ส.ศุภสินีนิษฐ¹⁵ ทองรุจิโรจน์ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเนื้อหาสำคัญไว้โดยสังเขปในบทที่ 2

1.7.2 การศึกษานี้ไม่ใช่การสำรวจวัฒนธรรมโดยตรง แต่เป็นการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมของบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การเท่านั้น และไม่ใช่อ้างอิงข้อมูลของหน่วยสายแพทย์ทั้งหมดในกองทัพบก

1.8 ข้อจำกัดของการวิจัย

1.8.1 ข้อจำกัดด้านทฤษฎี คือ การสรุปเนื้อหาสาระของทฤษฎี อาจไม่สามารถสื่อความหมายทั้งหมดได้อย่างครบถ้วนตามที่ผู้เขียนเขียนไว้ทั้งหมด หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถศึกษาได้จากหนังสือที่ผู้วิจัยอ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้ได้

1.8.2 ข้อจำกัดในด้านแหล่งข้อมูล คือ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะกลุ่ม ระยะเวลาหนึ่งๆ ซึ่งได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกมาเป็นตัวแทนเพียง 1 หน่วยงานเท่านั้น

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.9.1 ระดับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารสามารถทราบวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานรัฐ ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารที่อยู่ห่างจากตนมาจากสายงานวิชาชีพ โดยสามารถนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปเป็นเครื่องมือในการช่วยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารบุคคลได้ในอนาคตได้

¹⁴ ชนิดา จิตตรุทธะ, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย."

¹⁵ ศุภสินีนิษฐ ทองรุจิโรจน์, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษากรณี สายงานนักการทูต กระทรวงต่างประเทศ."

2. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในหน่วยงานได้ เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

3. ผู้บริหารเข้าใจถึงความสามารถ และศักยภาพของแต่ละคนที่มีวัฒนธรรมปัจเจกที่แตกต่างกัน เพื่อใช้ในการบริหารงาน มอบหมายงาน รวมถึงแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมได้ต่อไป

1.9.2 ระดับผู้ปฏิบัติงาน

1. เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ทำให้สามารถเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ในองค์กรได้ ช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรที่ดี

2. เข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เพื่อที่จะค้นหาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล สามารถแสดงศักยภาพได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของตนเองได้

1.10 ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลงานวิจัย

บทที่ 1 บทนำ

บทนี้เป็นการกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา ว่าองค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเหมาะสมของคนกับงาน ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่เน้นแต่ความสามารถเพียงอย่างเดียว ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรก็สำคัญต่อองค์กร ในการดำเนินกิจกรรมและความอยู่รอด แต่ในขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคลในองค์กร และผู้ที่จะเข้ามาใหม่ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้เลือกหน่วยงานแห่งหนึ่งที่มาวิเคราะห์ นั่นคือ สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่หลากหลาย มีวิชาชีพที่แตกต่างกัน เพื่อพิสูจน์แนวคิดที่เกี่ยวกับความเหมาะสมทางวัฒนธรรมของ ชาร์ลส์ แชนดี โดยเนื้อหาบทที่ 1 นี้ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น ข้อจำกัดการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และลำดับในการนำเสนอผลงานวิจัยดังกล่าว

บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักของการวิจัยครั้งนี้ และเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย กลุ่มประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการเก็บข้อมูลที่ได้มาจากภาคสนาม และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยภาคสนาม เพื่อสรุปการทดสอบสมมติฐานต่อไป

ภาคผนวก ก ภาพแสดงโครงสร้างองค์การของสถาบันพยาธิวิทยา

ภาคผนวก ข แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

ภาคผนวก ค แนวทางคำถามสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึกถึงโครงสร้าง

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ในบทที่ 1 แล้วนั้น ดังนั้นในบทที่ 2 นี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำการวิจัย นอกจากนี้ยังนำเสนอผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง มาสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงจนเกิดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยจะใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป สำหรับการทบทวนวรรณกรรมในบทนี้ มีประเด็นสำคัญต่าง ๆ ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

คำว่าวัฒนธรรมองค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเอาไว้มากมาย ผู้วิจัยจึงได้ทำการค้นคว้า พร้อมทั้งสรุปได้พอสังเขป ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์¹⁶ กล่าวในหนังสือสังคมวิทยาองค์การเอาไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นสร้างขึ้นสมาชิกต้องเรียนรู้และฝึกฝนความชำนาญในการคิดและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมของตนเอง อาจเหมือนหรือไม่เหมือนกับองค์กรอื่นก็ได้ บางองค์การอาจใช้บางส่วน (Share) ของวัฒนธรรมร่วมกันได้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ¹⁷ ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ ซึ่งผู้เขียนมีมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะ ดังนี้

1. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การควรเน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่ายึดติดกับปรัชญาความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง
2. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งความคิด และพฤติกรรมภายนอกของคนที่แสดงออกมา
3. ผู้นำ และสมาชิกองค์การมีส่วนในการสร้างและกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ

¹⁶ สัญญา สัญญาวิวัฒน์, สังคมวิทยาองค์การ, ed. 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549).

¹⁷ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์, ed. 1 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไพร่เพช, 2540).

4. เพื่อให้การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีความครอบคลุม ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีเชิงคุณภาพควบคู่กัน จะทำให้ผลการศึกษาน่าเชื่อถือมากขึ้น
5. วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การอาจมีทั้งส่วนที่เหมือน และไม่เหมือนกันกับองค์การอื่น
6. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ในระดับหนึ่ง
7. เป้าหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ และใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ

นอกจากนี้ยังได้มีการสรุปของวัฒนธรรมองค์การเอาไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ
2. ใช้จัดระเบียบในองค์การ
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ทำอยู่เสมอ
5. แก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ
6. ชี้แนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

พิทยา บวรวัฒนา¹⁸ สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกองค์การ ที่ถูกสร้างและวิวัฒนาการมาเป็นเวลานาน จนปรากฏออกมาในรูปแบบของนามธรรม เช่น ความเชื่อ (Beliefs) การเล่าเรื่อง และรูปธรรม อย่างเช่น พิธีการ (Rituals) แนวทางการปฏิบัติ โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้ 2 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ สามารถสื่อสารให้สมาชิกเข้าใจในเรื่องที่สำคัญได้ ซึ่งหากวัฒนธรรมแข็งนั้นสอดคล้องกับระบบการผลิต บริบทองค์การ จะส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การได้ดี
2. วัฒนธรรมอ่อน (Weak culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกไม่ได้ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ไม่สามารถสื่อสารให้สมาชิกเข้าใจในเรื่องที่องค์การให้ความสำคัญไม่ได้ มักเกิดในองค์การที่ยังมีอายุน้อย หรือมีการเข้าออกของสมาชิกบ่อย

¹⁸ พิทยา บวรวัฒนา, ทัศนคติองค์การสาธารณะ, ed. 15 (กรุงเทพมหานคร: คัดติโสภการพิมพ์, 2555). หน้า 130

ในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีลักษณะวัฒนธรรมได้มากกว่า 1 วัฒนธรรม เรียกเป็น วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) ที่เป็นวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ และวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ถูกสร้างโดยกลุ่มย่อย ๆ ในองค์กร เกิดจากกลุ่มที่การทำงานร่วมกัน หรือฐานคิดของคนที่มีเหมือน ๆ กัน เช่น บุคลากรที่อยู่ต่างแผนกกันอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างกัน

Robbins และ Judge¹⁹ กล่าวในหนังสือ Organizational Behavior เกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็นค่านิยมที่ถูกยึดถือ ปฏิบัติโดยสมาชิก จนทำให้เป็นลักษณะขององค์กรที่สามารถจำแนกออกจากองค์กรอื่นได้ ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเปรียบเสมือนจิตวิญญาณขององค์กร อาจจะมีรูปแบบเป็นเพียงหนึ่งรูปแบบ หรือหลายรูปแบบผสมกันก็ได้ วัฒนธรรม 7 รูปแบบที่เห็นได้ทั่วไปในองค์กร ได้แก่

1. เน้นให้สมาชิกกล้าเสี่ยงในงาน กล้าพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆที่เกี่ยวข้อง
2. เน้นให้สมาชิกสามารถวิเคราะห์รายละเอียดของงานได้ เน้นความแม่นยำ ถูกต้องของงาน
3. มุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ มากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการ
4. เน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน สามารถพิจารณาถึงผลกระทบที่จะตามมาได้
5. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มากกว่าทำงานคนเดียว
6. เน้นให้สมาชิกรู้จักทำงานเชิงรุก เพิ่มการแข่งขันในการทำงาน
7. เน้นให้สมาชิกรักษาเสถียรภาพขององค์กร

โดยวัฒนธรรมแต่ละรูปแบบอาจมีมากน้อยแตกต่างกันไปในองค์กร หากมีลักษณะไหนที่ประเมินแล้วว่ามีค่าสูง หรือคนในองค์กรมีลักษณะแบบนั้นมาก ก็จะสามารถสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร

จากการทบทวนความหมายจากนักวิชาการหลายท่าน เรื่อง ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็น และสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม หรือความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับที่จะกระทำ ซึ่งมีทั้งส่งผลที่เห็นเป็นรูปธรรม และสิ่งที่เป็นนามธรรม โดยค่านิยมภายในองค์กรสามารถถ่ายทอดต่อได้ผ่านการสื่อสารโดยตรง หรือสัญลักษณ์บางอย่าง ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก จนสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เห็น ในองค์กรหนึ่งองค์กรอาจมีรูปแบบวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งก็ได้

¹⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, ed. 15th (New Jersey: Prentice-Hall, 2012).

2.2 แนวคิด และทฤษฎีวิวัฒนาการ

เกียร์ท เฮอร์ปสเทท²⁰ ได้การศึกษาบริษัท IBM เกี่ยวกับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ทั้งหมด 40 ประเทศ ใน 3 ทวีป จากการศึกษาพบว่าสามารถแบ่งมิติทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 4 มิติ ตามความแตกต่างทางรูปแบบการใช้ชีวิตของแต่ละประเทศ ได้แก่

มิติที่ 1 ระดับของการจัดสรรอำนาจในสังคม (Power Distance)

การยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่ากันของแต่ละสังคม หรือการยอมรับว่าหัวหน้าต้องมีอำนาจมากกว่าลูกน้อง โดยเฉพาะในสังคมที่มีการจัดสรรอำนาจสูงจะถูกสอนมาให้ไม่ขัดแย้งต่อเจ้านาย ประเทศที่มีการจัดสรรอำนาจสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เวเนซุเอล่า และอินเดีย ส่วนประเทศที่มีระดับการจัดสรรอำนาจต่ำ เช่น อิสราเอล และเดนมาร์ก

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ระดับที่คนรู้สึกถูกคุกคามจากสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะมีการหลีกเลี่ยงสถานการณ์ โดยการสร้างความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในชีวิต สังคมแบบนี้จะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มักยอมรับนับถือคนที่มีวิสัยทัศน์ คุณวุฒิ ประเทศที่มีสังคมนี้อย่างนี้ เช่น ญี่ปุ่น โปรตุเกส และกรีซ ส่วนประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เช่น สิงคโปร์ ฮองกง และสหรัฐอเมริกา

มิติที่ 3 ความเป็นปัจเจก และความเป็นกลุ่ม (Individualism vs. Collectivism)

การเน้นความเป็นปัจเจกนิยม คือ การที่ไม่พึ่งพาผู้อื่น สนใจดูแลเฉพาะตัวเอง และครอบครัว สำหรับการเน้นความเป็นกลุ่ม คือ จะรู้สึกผูกพันกับสังคม มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มสูง ยึดถือเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น ที่เป็นสังคมเน้นความเป็นกลุ่ม คาดหวังให้สมาชิกในกลุ่มดูแลปกป้องเพื่อแลกกับความภักดี ซึ่งต่างกับประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้กำหนดสิ่งต่างๆ

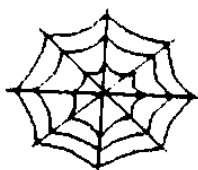
²⁰ Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede, *Cultures and organizations : Software of the mind*, ed. 3rd (New York: McGraw-Hill, 2010). อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, ed. 3 (กรุงเทพมหานคร: แชนโทรไฟร์ พรินต์ติ้งจำกัด, 2546).

มิติที่ 4 เน้นลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity vs. Femininity)

สังคมแบบความเป็นชาย คือ เน้นการแข่งขัน การแสดงออกถึงอำนาจ เน้นความสำเร็จทางวัตถุ วัตถุนิยมที่ความก้าวหน้าทางอาชีพและการหารายได้เป็นสำคัญ ส่วนสังคมแบบความเป็นหญิง จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพการดำรงอยู่มากกว่าความสำเร็จทางวัตถุ

ชาร์ลส์ แฮนดี²¹ เป็นผู้เสนอทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ในการอธิบายวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยมีการใช้เทพเจ้ากรีกในการกล่าวถึงองค์การที่มีบุคลิกแตกต่างกันไป 4 ลักษณะ ได้แก่ เทพเจ้าซีอุส อพอลโล อธีนา และดีโอนีซุส จากการค้นคว้าหนังสือ *Gods of management* ของ ชาร์ลส์ แฮนดี และ ฉบับแปลไทยโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2550) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus) หรือวัฒนธรรมแบบสโมสร



ภาพที่ 1 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบซีอุส

จากสัญลักษณ์ใยแมงมุมนั้นสามารถอธิบายได้ว่า มีการจัดแบ่งภาระหน้าที่จากจุดศูนย์กลางเป็นหลัก เส้นที่ล้อมรอบจุดกลาง คือ เส้นของอำนาจและบารมี ซึ่งถ้าหากยิ่งห่างออกจากจุดศูนย์กลางอำนาจก็จะลดน้อยลง แต่ถ้าหากยิ่งใกล้จุดศูนย์กลางก็จะหมายถึงมีอำนาจ และความสำคัญที่มากขึ้น โดยอาจจะไม่เกี่ยวกับตำแหน่งจากการแต่งตั้งเลยก็ได้ องค์การที่มีลักษณะแบบนี้ มักจะมีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยๆ ไป หรือแยกกันผลิตสินค้าอย่างชัดเจน เดิมเรามักเจอวัฒนธรรมแบบนี้จากธุรกิจขนาดเล็ก เกิดจากธุรกิจภายในครอบครัว หรือเกิดขึ้นจากคน ๆ เดียวก่อนจะขยายใหญ่ขึ้น

วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็ว เป็นการเน้นความเร็วในการตัดสินใจ แต่ความเร็วนั้นไม่ได้สะท้อนถึงคุณภาพของการตัดสินใจ กล่าวคือไม่รับประกันว่าการตัดสินใจนั้นดีหรือไม่ ด้วยเหตุนี้เองความสามารถในการตัดสินใจเป็นสะท้อนถึงความน่าเชื่อถือของผู้นำแบบซีอุส ภายในองค์การแบบสโมสรเป็นทำงานแบบ

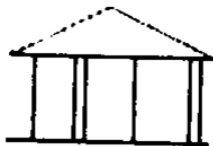
²¹ Handy, *Gods of management.*, สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, เทพเจ้าแห่งการบริหาร (*Gods of management*), ed. 1 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2550).

อาศัยความเข้าใจ ไว้วางใจ เชื่อใจ ของกลุ่มคนที่ชุดความคิดที่เหมือนกัน เพราะจะทำให้ประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การสรรหาสมาชิกอาศัยการฝากกันมา ไม่ว่าจะเป็นญาติมิตร หรือเพื่อนฝูง เป็นการแนะนำแบบไม่เป็นทางการ แต่ในขณะเดียวกันหากสมาชิกทำให้คนในองค์กรไม่ไว้วางใจก็จะถูกขับออกจากองค์กรทันที สำหรับการคัดเลือกผู้นำมักเป็นการสืบทอดอำนาจจากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้การเฟ้นหาคนที่มีความสามารถในการนำองค์กรก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ตัวอย่างองค์กรแบบสโมสร เช่น พรรคการเมือง ทีมฟุตบอล เป็นต้น

วิถีคิดและรูปแบบการเรียนรู้ของวัฒนธรรมแบบซีอุส คือเป็นการใช้ความคิดที่รวดเร็ว ประมวลผลจากความคิดของตัวเอง หากภารกิจนั้นผิดพลาดก็จะรีบไปยังภารกิจต่อไปอย่างรวดเร็ว มักมองเป็นภาพใหญ่มากกว่าการให้ความสนใจกับรายละเอียดในงาน การเรียนรู้ของคนแบบซีอุสเกิดจากการลองผิดลองถูก สมาชิกในองค์กรจะได้รับโอกาสให้ลองงานด้วยตัวเอง แต่ก็ไม่ควรเกิดข้อผิดพลาดมากเกินไปเพราะอาจทำให้ความเชื่อมั่นน้อยลง การเรียนรู้ของซีอุสมักจะเป็นแบบลับ ๆ การบอกให้หลายคนทราบว่าตัวเองต้องการเรียนรู้เท่ากับแสดงความอ่อนแอของตัวเองออกมา

อิทธิพลแบบซีอุส คือ การควบคุมทรัพยากร หรือควบคุมปัจจัยการผลิตได้ดี จะได้รับการยอมรับถึงความสามารถในการนำองค์กร และหากเป็นผู้ที่เคยประสบความสำเร็จในการทำงานมาก่อนจะถูกมองว่ามีบารมี ไม่ว่าจะทำอะไรที่แปลกใหม่แค่ไหนก็ได้รับการยอมรับ เพราะได้รับความไว้วางใจจากประสบการณ์ที่สำเร็จมาก่อนหน้านั้น วัฒนธรรมแบบซีอุสทำให้สมาชิกในองค์กรต้องเล่นการเมือง งานที่ต้องอยู่สายตาของผู้มีอำนาจ เพราะเป็นเพียงผู้เดียวที่มีสิทธิในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ สำหรับการสร้างแรงจูงใจ ที่สำคัญที่สุด คือ เงิน เพราะเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ โดยจะได้เงินเป็นเครื่องตอบแทน ในการสร้างเครือข่ายบารมีของซีอุสก็ใช้เงินเป็นปัจจัยเกื้อหนุน ใช้เป็นใบเบิกทางในการรับความท้าทายในการบรรลุภารกิจ กล่าวได้ว่าพวกเขาเป็นกลุ่มคนที่ชอบความเสี่ยงมาก ดังนั้นการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำให้ภารกิจสำเร็จ เช่น เงิน รถยนต์ประจำตำแหน่ง ตำแหน่งที่สูงขึ้น นับเป็นแรงจูงใจของวัฒนธรรมการบริหารแบบเทพซีอุส หรือแบบสโมสรที่เห็นได้

2. วัฒนธรรมแบบอพลโล (Apollo) หรือวัฒนธรรมเน้นบทบาท



ภาพที่ 2 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบอพลโล

อพลโลเป็นเทพเจ้าแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีกฎเกณฑ์ในการทำงานหรือการบริหารงาน และมีความเชื่อว่ามนุษย์มีธรรมชาติเป็นผู้ที่มีเหตุผล สามารถนำไปวิเคราะห์ตามหลักของตรรกะได้ ดังนั้นจึงมีการจัดโครงสร้างขึ้นมาตามความจำเป็น จะเห็นได้จากที่องค์การลักษณะนี้จะมี ความชัดเจนว่าใครมีหน้าที่อะไร และตำแหน่งอะไร ซึ่งทั้งหมดจะอยู่ภายใต้ระเบียบขององค์การที่ถูกเขียนขึ้นมาในรูปของคู่มือ หรือกฎหมาย ดังจะเห็นได้จากสัญลักษณ์ของรูปแบบวัฒนธรรมที่เป็นวิหาร โดยมีเสาค้ำวิหารเอาไว้ เสาเหล่านี้เปรียบได้กับหน่วยงานย่อยๆภายในองค์การ ที่มีหน้าที่แยกออกจากกัน ไม่ติดต่อประสานงานกัน จะมาบรรจบกันก็เพียงส่วนบนของเสาเท่านั้น ส่วนบนหมายถึงส่วนที่ผู้บริหาร คณะกรรมการ หรือหัวหน้าเท่านั้นที่มีโอกาสได้ร่วมพูดคุยกันในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นบุคลากรภายในองค์การมักมีเป้าหมายที่อยากจะขึ้นไปอยู่ด้านบนของเสา ซึ่งบางครั้งอาจจะมีการย้ายไปอยู่เสาอื่นบ้าง แต่สิ่งที่บุคลากรให้ความสำคัญที่สุดคือการนำพาตัวเองไป อยู่จุดสูงสุดของยอดเสาให้ได้ แต่ในการขึ้นไปได้นั้นจะมีเรื่องของกรอบเวลา รวมถึงคุณสมบัติที่กำหนดไว้ เราจึงเรียกว่าเป็นระบบการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน (Bureaucracy)

ระบบการทำงานของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติงานแบบเดิม เพราะให้ความสำคัญกับการกะเกณฑ์ได้ ดังนั้นมาตรฐานของงานคือการทำได้ตามเป้าหมายเช่นทุก ๆ วัน และมีความเชื่อว่าหากเราทำงานด้วยกระบวนการหรือระบบที่ได้วางไว้ ทุกอย่างจะเรียบร้อยดี เป็นไปตามความคาดหวัง จากที่กล่าวมาจะพบว่าความสำคัญอยู่ที่ระบบงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล ดังนั้นความเป็นปัจเจกจึงไม่มีความหมายในองค์การแบบนี้ เพราะเห็นคนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน ตามที่ได้วางตำแหน่งไว้ สมาชิกขององค์การทำแค่เพียงงานในหน้าที่ของตัวเองให้เรียบร้อย ส่งมอบงานทันเวลาก็เพียงพอต่อการได้อยู่ต่อในองค์การ องค์การแบบนี้เหมาะกับคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบที่จะไปเกี่ยวข้องกับใคร ไม่ชอบออกความคิดเห็นอะไร ให้ฝ่ายบริหารเป็นคนจัดการ

เทพออลโลเป็นเทพที่มีความเมตตา การได้อยู่ในการดูแลของเทพองค์นี้จึงมีความมั่นคงในชีวิตว่าจะปลอดภัย ในสถานะองค์การก็เช่นกันหากได้ทำงานอยู่องค์การที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้สามารถมั่นใจได้ว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคง และสามารถคาดการณ์อนาคตได้ หน่วยงานที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้พบได้ในบริษัทประกันภัย และรวมไปถึงงานของทางราชการ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งงานเหล่านี้มีลักษณะเป็นแบบผูกขาดไม่มีคู่แข่ง จึงก่อให้เกิดความมั่นใจในเนื้องานได้

วิธีคิดและการเรียนรู้ของชาวออลโลเนียน เป็นใช้วิธีแบบมีหลักวิเคราะห์ เป็นไปตามระบบมีแบบแผนขั้นตอน ความรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นตัวชี้วัดของความสามารถขององค์การ แต่เป็นองค์ความรู้แบบรวม ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล วิธีการเรียนรู้ของวัฒนธรรมนี้เป็นสะสมความรู้จากคนรุ่นก่อนถ่ายทอดสู่คนรุ่นใหม่ อาจจะมีการต่อยอดความรู้จากเดิมเพิ่มเติมขึ้นมาบ้าง มักใช้การอบรมในการเรียนรู้ ความรู้ถูกส่งต่อการตามตำแหน่งของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นหากพูดถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานแบบออลโล หรือเน้นบทบาท ก็จะมีประเด็นเรื่องการจัดสรร อัตรากำลัง การประเมินงาน การฝึกอบรม การโยกย้ายงานตามที่องค์การต้องการ

อิทธิพลของวัฒนธรรมแบบออลโลนิยมใช้อำนาจในการสั่งการ มองตำแหน่งเป็นตัวกำหนดอำนาจ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง ผู้บริหารในองค์การเช่นนี้เป็นเหมือนผู้ควบคุมให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอน ทำได้เพียงการเร่งให้ทำคำสั่งเร็วขึ้นได้ แต่ไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงคำสั่งหรือข้อสรุปที่ได้รับมาได้ ด้วยความที่ออลโลให้ความสำคัญกับระเบียบแบบแผน และความสำคัญตามบทบาทหน้าที่ ดังนั้นการสร้างเสถียรภาพ ความมั่นใจต่ออนาคต การวางแผนระยะยาว รวมถึงการเจริญเติบโตในสายงาน เป็นแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ การได้รับประจำตำแหน่ง ห้องพักที่อัฟเกรดตามตำแหน่งเป็นสิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญ โดยที่วัฒนธรรมรูปแบบอื่นอาจจะไม่สนใจเลยก็ตาม

3. วัฒนธรรมแบบอเธนา (Athena) หรือวัฒนธรรมเน้นงาน



ภาพที่ 3 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบอเธนา

วัฒนธรรมแบบอเธนาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ใช้ตาข่ายในการอธิบาย โดยจุดตัดของตาข่าย แต่ละจุดหมายถึงศูนย์กลางอำนาจ ไม่ได้มาจากศูนย์กลางอำนาจแบบชีอุส หรือมาจากส่วนบนแบบอพอลโล ลักษณะองค์การของอเธนาจะเป็นแบบไม่ตึงเกินไป มีโครงสร้างแบบหลวม แต่ละหน่วยมีอิสระของตัวเอง ไม่มีการบังคับบัญชาจากใคร แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน

การบริหารแบบอเธนานั้น เป็นการบริหารแบบเน้นงานเป็นหลัก คือ ต้องใช้ความสามารถ หรือทักษะของตนเองจริง ๆ ไม่ใช่ความอาวุโส อายุงาน หรือการมีเส้นสายในองค์การในการทำงาน มักให้คุณค่ากับความสามารถ ความคิดใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ แต่ถึงแม้ว่าจะเน้นไปที่ความสามารถเฉพาะตัว แต่ทุกส่วนจะมีเป้าหมายเดียวกัน และใช้ความถนัดนั้นๆ นำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ การบริหารแบบเน้นงานจะส่งผลให้มีการเมืองในองค์การน้อย เมื่อเทียบกับชีอุส หรือ อพอลโล เพราะแต่ละคนจะต้องมีความเคารพกัน และช่วยเหลือกันและกันเพราะงานถูกกำหนด ด้วยความสามารถ ไม่ใช่ตำแหน่งงาน

การแก้ปัญหาของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะอาศัยการดึงทรัพยากรต่าง ๆ จากหลาย ๆ ส่วนในองค์การมาแก้ปัญหา ไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจของใครคนใดคนหนึ่ง องค์การจะแก้ปัญหาไปตามสถานการณ์ ไม่ใช่ทำตามแบบเดิม ๆ ที่เคยทำ ตัวอย่างองค์การแบบอเธนา เช่น บริษัทโฆษณา ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามคำเรียกร้องของลูกค้าตลอดเวลา จะทำงานแบบสูตรเดียวไม่ได้ ด้วยวัฒนธรรมนี้ ใช้คนที่มีความสามารถ ประสบการณ์สูง ทำให้ต้นทุนในการบริหารงานค่อนข้างสูง จึงมักเกิดขึ้นกับองค์การที่กำลังขยายตัว หรือมีการสรรหาสินค้า บริการใหม่ เพราะสินค้าใหม่ ๆ นั้นสามารถกำหนดราคาที่สูงได้ ดังนั้นต้นทุนที่สูงก็จะถูกทดแทนด้วยรายได้ที่สูงได้ แต่เมื่อความใหม่ของสินค้าอ้อมตัว จนไม่สามารถกำหนดราคาสูงแบบเดิมได้ วัฒนธรรมแบบเน้นงานก็ต้องถูกปรับเปลี่ยนไป และอาจต้องอาศัยการบริหารงานแบบชีอุสเข้ามาจัดการ จนกว่าจะมีการเสนอสินค้าใหม่อีกครั้ง กล่าวคือการบริหารงานแบบเน้นงาน หรืออเธนานั้นไม่ถาวร มีวงจรชีวิตค่อนข้างสั้น

วิธีคิดและการเรียนรู้ของวัฒนธรรมแบบอธนา เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะสามารถใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาจากการทำงานได้ นอกจากนั้นการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นจากการอบรม การค้นหาสิ่งใหม่ๆ สมมติฐานในการทำงานใหม่ ๆ เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับคนอื่น หรือฝ่ายแผนกอื่นๆ ผลที่ได้จากการเรียนรู้จะถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และเมื่อมีการประชุมตกลงกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติจะมีการเสนอแนะความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้นการตัดสินใจจึงการจากการยอมรับโดยผู้บริหาร เรียกได้ว่าเป็นการทำงานแบบเห็นด้วยทั้ง 2 ฝ่าย

อิทธิพลของผู้นำในองค์กรเกิดขึ้นความสามารถของตัวบุคคลเอง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเน้นงานจะดำเนินภารกิจได้ดีถ้ามีหลายกลุ่มคนที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกัน คนที่จะนำทีมเหล่านี้ได้ จะต้องมีความเข้าใจคนแต่ละกลุ่มว่าทำอะไรได้ ประสบความสำเร็จในงานให้เห็นประจักษ์มาก่อน จึงจะสามารถพูดชักจูงให้กลุ่มคนที่มีความสามารถเหล่านั้นเชื่อในวิสัยทัศน์ได้ เมื่อเกิดความเคารพ และยอมรับในความสามารถของผู้นำจากคนอื่น ๆ แล้ว ผู้นำก็จะสามารถนำภารกิจให้ลุล่วงไปได้ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยบารมี หรืออำนาจอื่น เพราะผู้ปฏิบัติจะยอมรับในความเชี่ยวชาญ และยอมรับในผลงานของผู้นำ แต่หากผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงทักษะ ความสามารถแล้ว ก็จะส่งผลให้ไม่มีใครเคารพอีกต่อไป ทำให้การปฏิบัติงานในงานอื่น ๆ ก็ไม่เชื่อในตัวผู้นำอีกต่อไป ในส่วนของแรงจูงใจของวัฒนธรรมแบบอธนา คือ การได้พัฒนาตนเองอย่างเสมอ ทำงานใหม่ ๆ ที่ทำให้พวกเขาได้เดินต่อไปข้างหน้า ชอบทำงานที่หลากหลาย เพราะต้องการที่จะท้าทายต่อความสามารถของตัวเอง และอยากได้รับการยอมรับจากคนอื่น โดยตัดสินใจที่ผลงาน ถือได้ว่าเป็นพวกที่ไม่ชอบอยู่นิ่ง ชอบการเปลี่ยนแปลง

4. วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus) หรือวัฒนธรรมเน้นตัวตน



ภาพที่ 4 รูปภาพที่สื่อถึงวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส

เทพดิออนิซุสเป็นเทพที่มักจะแสดงความเป็นตัวเอง มีความเชื่อว่าทั้งหมดขึ้นอยู่กับเรา เป็นคนกำหนด องค์กรแบบเทพดิออนิซุสเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่าการบรรลุเป้าหมายของตนได้สามารถทำได้ด้วยความสามารถ น้ำพักน้ำแรงของตัวเอง นอกจากจะบรรลุเป้าหมายของบุคคลแล้ว ก็ยังสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน

วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนเป็นวัฒนธรรมที่ตีความสามารถของบุคคลออกมา สามารถทำงานได้ตามเอกลักษณ์ และดำรงอิสระในการทำงานได้เอง สมาชิกในองค์การรูปแบบนี้ไม่ค่อยยอมรับการมีเจ้านายมากนัก นอกเสียจากการร่วมมือกับเจ้านายจะทำเพื่อเป้าหมายให้บรรลุ ระบบบริหารงานแบบเน้นตัวตนมีความเป็นประชาธิปไตยค่อนข้างสูง คือผู้บริหารจะต้องได้รับการเห็นด้วยจากสมาชิกอื่นก่อนจึงจะสามารถดำเนินงานได้ ดังนั้นในองค์การมักมีการเปิดเวทีให้ทั้งผู้บริหารและสมาชิกได้มีโอกาสพูดคุย แต่หากสมาชิกสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องอาศัยองค์การก็จะเป็นการดีต่อภาพรวม เพราะไม่ลดความขัดแย้งได้มาก

ถึงแม้ว่าจะมีความคล้ายกันในเรื่องของความสามารถของวัฒนธรรมเป็นอเนกาและดิวอนิซุส แต่ดิวอนิซุสจะมีความเป็นตัวของตัวเองมากกว่า เน้นคำว่ามีอาชีพ โดยมองว่าการทำงานเป็นการให้ยืมความสามารถของตัวเองเท่านั้น ไม่มีการผูกมัดเกิดขึ้น จบแล้วก็เปิดรับงานใหม่จากคนที่ต้องการใช้ความรู้ของพวกเขา ซึ่งจะรับงานหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้น ๆ ด้วย จึงจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสจะเน้นการตอบสนองต่อตัวเองเป็นหลัก ตัวอย่างอาชีพ ได้แก่ แพทย์ หนายความ นักวิทยาศาสตร์ อาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นต้น

วิถีคิดและการเรียนรู้ของวัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสมีความแตกต่างกันตามสายอาชีพ เช่น นักวิทยาศาสตร์มักคิดแบบเป็นขั้นตอนแบบเทพอพอลโล แต่ศิลปินก็จะคิดเร็ว ๆ แบบซีอุส แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะมีวิธีการเรียนรู้แบบดิวอนิซุส คือพึ่งพาตนเอง เรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของตัวเอง มีการพูดถึงบุคคลแบบดิวอนิซุสว่าหากได้เรียนรู้จนหมดแล้ว ก็จะเปลี่ยนความสนใจไปศึกษาเรื่องอื่นต่อ อาจจะทำลาออกจากงานไป เพื่อไปทำงานแบบอื่นต่อ

รูปแบบอิทธิพลที่มีต่อวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน หรือดิวอนิซุสนี้ ไม่สามารถให้เหมือนรูปแบบทั้ง 3 ที่ผ่านมาได้เลย เนื่องจากวัฒนธรรมนี้ค่อนข้างคาดเดาได้ยาก ไม่ยอมรับอำนาจใดๆจากองค์การ สิ่งเดียวที่ทำให้พวกเขาเคารพได้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล บางคนเชื่อในความเป็นคน บางคนเชื่อในความสามารถ หรือบางคนเชื่อในอุปนิสัย ดังนั้นการบริหารวัฒนธรรมรูปแบบนี้เป็นการบริหารแบบตัวต่อตัว ผู้นำจะเข้ามาพูดคุย และเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานเป็นงาน ๆ ไป การประชุมคือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หรือหาทางออกต่อไป คนแบบดิวอนิซุสไม่ได้มีแรงจูงใจเป็นเงินทอง หรือตำแหน่งในองค์การ พวกเขาไม่ต้องการพึ่งอำนาจใคร พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ จึงใช้คามรู้นั้นเป็นทุนในสร้างงานขึ้นมา สิ่งที่ทำให้คนเหล่านี้รู้สึกประสบความสำเร็จคือการได้ทำตามเป้าหมายของตนเอง ได้มีโอกาสนำเสนอความคิดออกมาให้คนได้รู้ ซึ่งถ้าหากมีคนนำไปใช้ แล้วเกิดผลดีก็ถือว่าน่ายินดี สิ่ง

สำคัญอีกอย่างคือการมีเสรีภาพ หรือการมีเวลาให้กับตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อเขารู้สึกพร้อมที่จะทำเท่านั้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม (Best Fit Management)

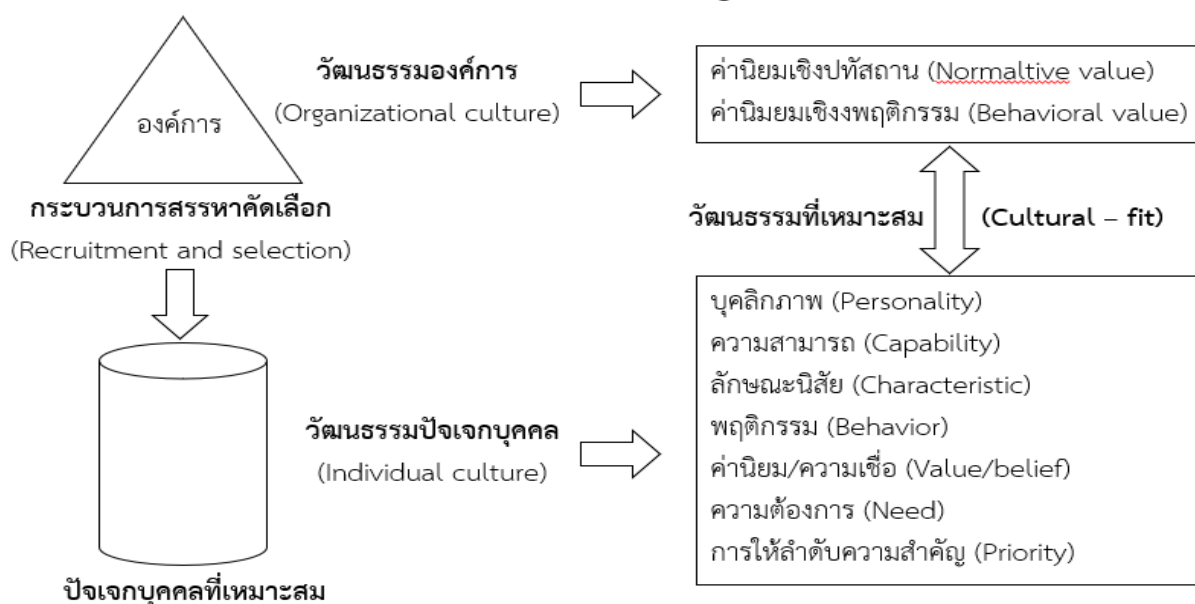
ชนิตา จิตตรุทธะ²² กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่มักเลือกคนจากความสามารถ ทักษะ แต่มักจะไม่ได้คำนึงถึงเรื่อง ปัจจัยความเหมาะสม (Best fit) ระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล เป็นเหตุทำให้องค์การและบุคคลเกิดความขัดแย้งในเรื่องของความปรารถนาและเป้าหมาย ความเหมาะสมของที่สุดหมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างข้อเรียกร้องของบุคคลกับความต้องการขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ทำให้บุคคลต้องการที่จะอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ในทางกลับกันนั้น หากบุคคลต้องทำงานอยู่ในองค์การที่ไม่สอดคล้องกับตัวเอง จะทำให้เกิดความกดดัน ขาดแรงจูงใจ ลดทอนความมั่นใจ ขาดความเป็นตัวเอง ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จทั้งของตัวเองและตัวขององค์การยากขึ้น

สำหรับปัจจัยที่องค์การต้องพิจารณาในการรับสมาชิกเข้าสู่องค์การ ได้แก่ บุคลิกส่วนตัว (Personality) ความทะเยอทะยาน (Ambition) และลักษณะของบุคคล (Characteristic) ซึ่งควรสอดคล้องกับข้อเสนอขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีความเข้าใจในตัวเอง มองเห็นความต้องการขององค์การ และต้องมองเห็นคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่ต้องการคัดเข้ามาในองค์การ จำเป็นต้องรู้ว่าวัฒนธรรมองค์การของตนเป็นแบบใด หรือเป็นวัฒนธรรมที่อยู่ท่ามกลางความเป็นวิชาชีพของปัจเจกบุคคลแบบใด ชาร์ลส์ แชนตี กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันก็ต้องการคนลักษณะไม่เหมือนกัน ซึ่งจะต้องการวัฒนธรรมปัจเจก ความสามารถ รวมถึงทัศนคติ และแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์การ แม้ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถสูง แต่ถ้าหากไม่มีความสุข ไม่พึงพอใจในงาน ก็จะส่งผลเสียต่องาน ทำให้ขาดประสิทธิภาพ เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เกิดการปะทะกันในองค์การ วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มองเห็นและวัดได้ยาก หน้าที่ของผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีความเข้าใจ หาวิธีพยายามสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่องค์การต้องการ รักษาบุคลากรเดิมที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ และพยายามพัฒนาวัฒนธรรมที่ดีที่สุดให้กับองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางต่อไป

²² ชนิตา จิตตรุทธะ, วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Organization Culture).

ทั้งนี้บุคคลเองก็ควรมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมปัจเจกของตนเอง เพื่อที่จะได้สามารถเลือกองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับของตน สามารถตอบสนองต่อความปรารถนาส่วนตัวได้ การลดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมจะทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดี มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล

การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม (Cultural – fit management)



ภาพที่ 5 การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4 เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนิดา จิตตรุทธะ²³ ได้ทำการศึกษาวิจัยความสอดคล้องการรับรู้ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในสมาชิกองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยได้ข้อสรุปว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ บริษัทอาคนย์ประกันภัย จำกัด และมูลนิธิห่วงใยเยาวชน พบว่าองค์การมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และวัฒนธรรมหลักตรงตามทฤษฎีของแฮนดี องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กองทัพบก บริษัทโตชิบาคอนซูมเมอร์โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด และมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย พบว่าองค์การทั้งหมดนั้นมี

²³ ชนิดา จิตตรุทธะ, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย."

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และวัฒนธรรมหลักตรงตาม ทฤษฎีของแฮนดี องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อธเอนา) ได้แก่ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัททีโอเบอร์เนทท์ จำกัด และองค์การ CCS ประเทศไทย พบว่าองค์การทั้งหมดนั้นมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และวัฒนธรรมหลักตรงตาม ทฤษฎีของแฮนดี องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนิซุส) ได้แก่ คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร บริษัทอินทิเรียร์วิชั่น จำกัด และสหภาพนายความ แห่งประเทศไทย สำหรับคณะจิตรกรรมและภาพพิมพ์ และบริษัทอินทิเรียร์มีการรับรู้วัฒนธรรม องค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน แต่สำหรับสหภาพนายความแห่งประเทศไทยตาม ทฤษฎีของแฮนดีเป็นแบบเน้นตัวตน แต่ผลการศึกษาพบว่าเป็นแบบเน้นงานเนื่องจากมีปัจจัยความ บางอย่างที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนทางวัฒนธรรม คือ ปัจจัยแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และเน้น ความสัมฤทธิ์ผล จากปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้สะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

พรรณทิภา นิลโสภณ²⁴ ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ที่เป็นหน่วยงานด้าน การแพทย์ที่ประกอบด้วยสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมหลักของค การเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และสโมสร (ซีอุส) สายงานหลักมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบ เน้นตัวตน (ดิออนิซุส) สายงานสนับสนุนเป็นแบบเน้นบทบาท

ชมพูนุท บำเพ็ญอยู่²⁵ ได้ทำการศึกษาความสอดคล้องวัฒนธรรมโดยใช้หน่วยงานทางทหาร ในการศึกษา พบว่าฝูงบิน 601 และกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 3 ค่ายสุรนารีมีวัฒนธรรม องค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทซึ่ง สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นบทบาทเช่นเดียวกัน

ศุภสินีนิษฐ์ ทองรุจิโรจน์²⁶ ศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรม ปัจเจกบุคคลของสายงานนักการทูต กระทรวงต่างประเทศ ได้ผลการศึกษา ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบเน้นบทบาท และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน ดังนั้น จึงไม่มีความสอดคล้องกัน

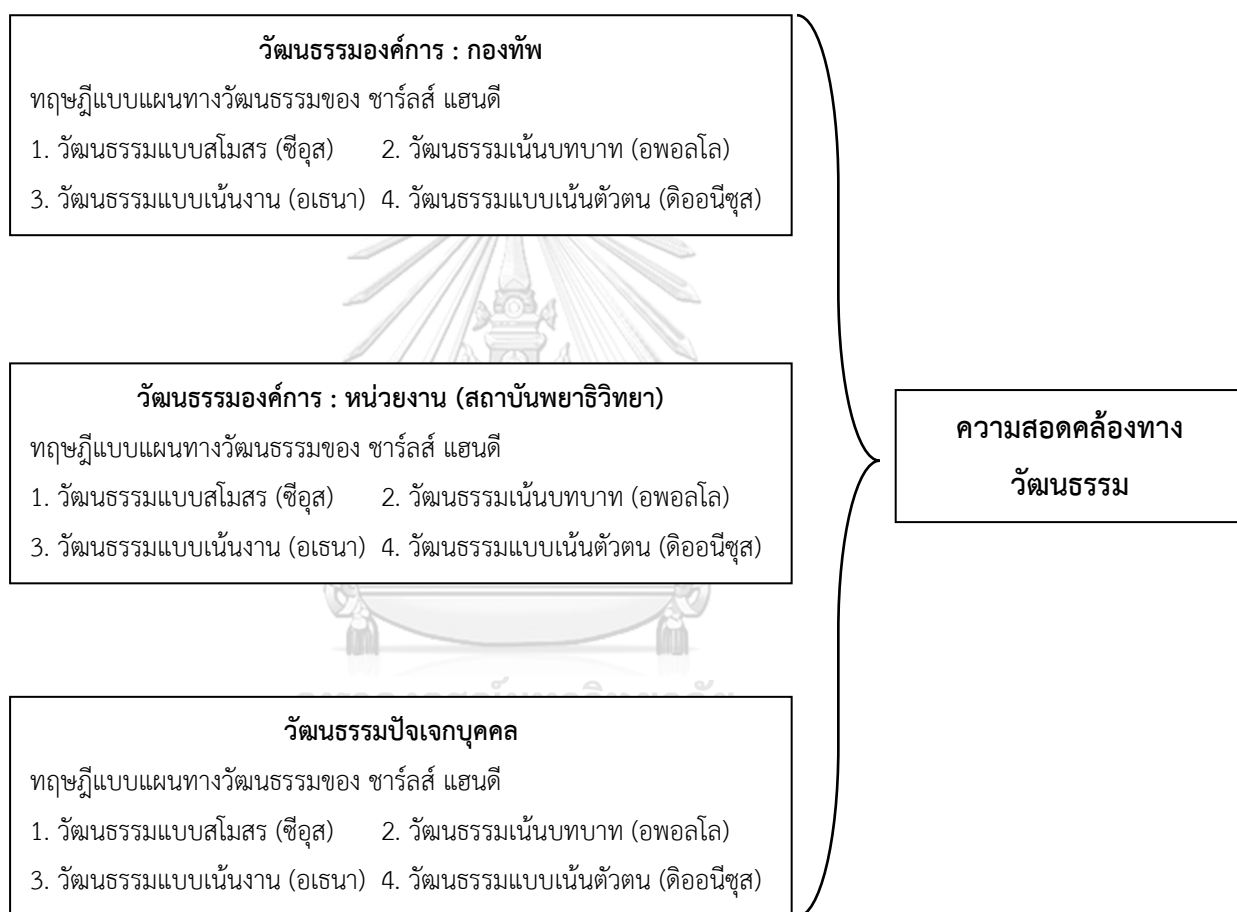
²⁴ พรรณทิภา นิลโสภณ, "วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ" (ปริญาญรัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

²⁵ ชมพูนุท บำเพ็ญอยู่, "ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษาเปรียบเทียบกรณี ฝูงบิน 601 และ กองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 3 ค่ายสุรนารี" (หลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553).

²⁶ ศุภสินีนิษฐ์ ทองรุจิโรจน์, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษากรณี สายงานนักการทูต กระทรวงต่างประเทศ."

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความสนใจในทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Culture of Propriety) ที่เสนอโดยชาร์ลส์ แอนดี ในการศึกษาการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้งในระดับกองทัพ, หน่วยงาน และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้าง ว่ามีรูปแบบการรับรู้วัฒนธรรมแบบใด เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาความสอดคล้องวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหน่วยงานราชการ ที่มีความเป็นวิชาชีพสูง นั่นคือ สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า จำนวน 135 คน โดยมีการแบ่งกลุ่มบุคลากรในการสำรวจตามวิชาชีพเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (นักเทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์, นายสิบพยาธิ) และกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ

3.1.1 กลุ่มประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) คือ การให้กลุ่มประชากรตอบแบบสอบถาม โดยทำทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล จำนวน 20 คน, กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (นักเทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์, นายสิบพยาธิ) จำนวน 49 คน และกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ จำนวน 66 คน รวมทั้งหมด 135 คน

3.1.2 กลุ่มประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เป็นการสุ่มประชากรเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ด้วยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจาก 3 กลุ่ม กลุ่มละอย่างน้อย 2 คน ให้ครอบคลุมระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1. แพทย์/พยาบาล ระดับผู้บังคับบัญชา 1 คน
2. แพทย์/พยาบาล ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน
3. กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ระดับผู้บังคับบัญชา 1 คน
4. กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา 2 คน
5. กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ ระดับผู้บังคับบัญชา 1 คน
6. กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษานี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ได้แก่ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Methodology) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถี่ถ้วน เพิ่มความเที่ยงตรง โดยในการวิจัยใช้เครื่องมือ ดังนี้

3.2.1 การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม

เป็นการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ เพื่อใช้ในการอธิบายให้เห็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และปัจเจกบุคคลตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้เครื่องมือ 2 ชุด ได้แก่ แบบวัด (Test) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)

1. แบบวัด (Test) ผู้วิจัยใช้แบบวัดตามทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนตี จำนวน 9 หัวข้อ ปรับปรุงเพิ่มเติมโดย ดร.ชนิตา จิตตรุทธะ จำนวน 6 หัวข้อ รวมเป็น 15 หัวข้อประกอบด้วย

- 1) หัวหน้าที่ดีควรเป็นแบบใด
- 2) ลูกน้องที่ดีควรเป็นแบบใด
- 3) สมาชิกที่ดีขององค์กรควรให้ความสำคัญอันดับ(แรก)กับสิ่งใด
- 4) บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์กรคือบุคคลประเภทใด
- 5) การปฏิบัติขององค์กรต่อบุคลากร
- 6) บุคลากรในองค์กรถูกควบคุมและได้รับอิทธิพลจากสิ่งใด
- 7) การควบคุมบุคคลในองค์กร
- 8) หลักเกณฑ์การมอบหมายงาน
- 9) การแข่งขันในองค์กร
- 10) แรงจูงใจในการทำงาน
- 11) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในองค์กร
- 12) วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์กร

- 13) รูปแบบการสื่อสารในองค์กร
- 14) การตัดสินใจในการทำงาน
- 15) การสรรหาคัดเลือกสมาชิกใหม่

โดยในแต่ละหัวข้อมีข้อความ 4 ข้อความ (a - d) สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

ข้อความประโยค a) เป็นตัวแทนของลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมสโมสรหรือซีอุส

ข้อความประโยค b) เป็นตัวแทนของลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือพอลโล

ข้อความประโยค c) เป็นตัวแทนของลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นงานหรืออเธนา

ข้อความประโยค d) เป็นตัวแทนของลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นตัวตนหรือดิออนีซุส

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เป็นการเตรียมประเด็นสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า แต่เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น หรือพูดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องได้ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีปฏิสัมพันธ์กับผู้สัมภาษณ์ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ ผู้วิจัยสรุปประเด็นสัมภาษณ์จากแบบวัดของแฮนดีที่สามารถช่วยให้เห็นถึงรูปแบบวัฒนธรรมชัดเจน ครบคลุมมากขึ้น โดยประกอบไปด้วย 8 ข้อ ได้แก่

- 1) จุดแข็ง และจุดอ่อน ในองค์กรของท่านคืออะไร
- 2) วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร (เรียนรู้เอง, สอนงาน, ฝึกอบรม)
- 3) ท่านมีแรงจูงใจอะไรที่ทำให้อยากมาทำงาน
- 4) ผู้บริหารที่เหมาะสมกับองค์กร บริหารองค์กรจนบรรลุเป้าหมายได้ควรมีลักษณะแบบใด
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการทำงานเป็นแบบใด (ตามคำสั่ง, ยึดความถูกต้อง, คิดงานเอง, ชอบทำงานเป็นทีม)
- 6) สำหรับตัวท่านเอง ท่านมีแนวทางในการทำงานอย่างไร (ตามคำสั่ง, ยึดความถูกต้อง, คิดงานเอง, ชอบทำงานเป็นทีม)
- 7) ท่านอยากได้คนแบบไหนมาร่วมงาน และเกณฑ์ตัดสินใจที่สำคัญสำหรับท่านในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคืออะไร

8) ในความคิดของท่านกองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยาเป็นองค์การที่มีแนวทางการบริหารแบบใด ระหว่าง เน้นอำนาจ เน้นบทบาท เน้นงาน หรือเน้นความสามารถพิเศษเฉพาะตัว

โดยทั้ง 2 เครื่องมือผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ รศ.วันชัย มีชาติ , ผศ.ดร.สุธรรมา นิตินิเทศสุนทร และ อ.ดร.ชวลิต โรจนานนท์ ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลภาคสนาม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การเก็บข้อมูลจากแบบวัด (Test)

ผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลในสถาบันพยาธิวิทยา และได้รับการอนุเคราะห์ในการทำแบบสอบถามจากกลุ่มประชากร ในการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้ส่งแบบวัดด้วยตัวเอง พร้อมกับอธิบาย วิธีการตอบแบบสอบถาม ให้กับกลุ่มประชากร พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถามหากมีข้อสงสัย และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามต้องใช้เวลาในการกลั่นกรองคำตอบแต่ละข้อ ผู้วิจัยจึงใช้เวลาให้ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณหนึ่งสัปดาห์ ก่อนจะดำเนินการเรียกแบบสอบถามคืน หลังจากรวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อใช้วิเคราะห์ผล ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามที่ตอบได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จำนวน 135 ชุด จากทั้งหมด 160 ชุด

3.3.2 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบกึ่งโครงสร้าง

ผู้วิจัยได้รับการอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มประชากร 3 กลุ่มตามวิชาชีพ จำนวนอย่างน้อยกลุ่มละ 2 คน ครอบคลุมระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนทั้งหมด 7 คน โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ ก่อนจะดำเนินการสอบถามคำถาม 8 ข้อ รายละเอียดตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัด (Test)

ผู้วิจัยได้นำผลรวมที่ได้จากแบบวัด ซึ่งมีการจัดอันดับโดยที่ ค่าคะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด 2 หมายถึง เห็นด้วยรองลงมา จะได้ผลคะแนนรวมของวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาธิวิทยา โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนตี และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติทดสอบ Nonparametric เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ วิธีที่ใช้

คือ การทดสอบ Wilcoxon (Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) ในการทดสอบว่า ข้อมูลผลคะแนนจากแบบสอบถามของการรับรู้วัฒนธรรม (องค์การ/ปัจเจกบุคคล) ในแต่ละวิชาชีพ มีความแตกต่างหรือสอดคล้องทางวัฒนธรรมกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0 : ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบของมีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน (สอดคล้องกัน)

H_1 : ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบของมีผลคะแนนแตกต่างกัน (ไม่สอดคล้องกัน)

ทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95%

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบกึ่งโครงสร้าง (In depth interview, Semi-structure interview)

เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มประชากร 3 กลุ่มตามวิชาชีพ จำนวนอย่างน้อยกลุ่มละ 2 คน ครอบคลุมระดับผู้บังคับบัญชา และระดับผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวนทั้งหมด 7 คน โดยมีประเด็นสอบถาม 8 ข้อ แล้วนำไปเขียนสรุปเป็นตารางเพื่อแสดงข้อมูล โดยอาศัยหลักการจัดระเบียบข้อมูล การสรุป และการตีความให้ตรงประเด็น

3.5 เภมท์เทียบระดับความเห็น

หลักจากรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบวัดทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ และรวบรวมคะแนนแต่ละชุด โดยนำไปเชื่อมโยงและเปรียบเทียบตามทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่จะสะท้อนถึงรูปแบบวัฒนธรรม

3.5.1 เภมท์เทียบระดับวิเคราะห์แบบแผนทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาธิวิทยา เมื่อรวบรวมแบบวัดกลับมา ได้ทำการรวบรวมคะแนนในแบบวัดแต่ละชุด รวมคะแนนคำตอบแต่ละข้อ a, b, c และ d ทั้ง 15 ข้อ แยกกันในด้านกองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยา และ ตัวท่านเอง เพื่อเปรียบเทียบกัน และแปลความหมายคะแนนของแบบวัดดังนี้

ข้อความประโยค a) เป็นตัวแทนของรูปแบบวัฒนธรรมสโมสรหรือซ็อส

ข้อความประโยค b) เป็นตัวแทนของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือพอลโล

ข้อความประโยค c) เป็นตัวแทนของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นงานหรืออเนนา

ข้อความประโยค d) เป็นตัวแทนของรูปแบบวัฒนธรรมเน้นตัวตนหรือดิออนิซุส

โดยข้อความชุดใดที่ถูกสำรวจเห็นด้วยมากที่สุดจะทำการใส่เลข 1 คิดเป็น 1 คะแนน เห็นด้วยรองลงมาใส่เลข 2 คิดเป็น 2 คะแนน สำหรับชุดข้อความที่ไม่ถูกเลือกจะมีค่าคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน ดังนั้นเมื่อรวมคะแนนจากแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว ชุดข้อความที่มีคะแนน **น้อย** ที่สุด จะสะท้อนวัฒนธรรมว่าเป็นวัฒนธรรมรูปแบบนั้น เพราะเป็นชุดข้อความที่มีคนเลือกมากที่สุด ตัวอย่างเช่น

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลคะแนนรวมจากแบบสอบถามในแต่ละชุดข้อความของคำถามทั้ง 15 ข้อ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	4,898	<u>3,010</u>	4,706	5,611	18,225
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	5,046	3,236	4,454	5,489	18,225
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	5,479	4,036	3,943	4,767	18,225

สามารถแปลผลได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก) มีค่าคะแนนคำตอบ b น้อยที่สุด หมายความว่า ในการรับรู้ของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาธิวิทยา รูปแบบวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก เป็นต้น

3.5.2 เกณฑ์เทียบระดับวิเคราะห์แบบแผนทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาธิวิทยา ผู้วิจัยได้นำคะแนนรวมของแต่ละกลุ่มไปหาค่าทางสถิติ โดยใช้สถิติทดสอบ Nonparametric แบบ Wilcoxon (Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) ทดสอบว่าข้อมูลผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มประชากร (วิชาชีพ) ที่มีต่อองค์การ และต่อตัวเอง ว่ามีความแตกต่างหรือสอดคล้องทางวัฒนธรรมหรือไม่ เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

3.5.3 เกณฑ์เทียบระดับวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์บุคคลแบบเจาะลึก แบบกึ่งโครงสร้าง ได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และนำไปสรุปไว้ในบทถัดไป

ในบทที่ 3 ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นเกี่ยวกับประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี เพื่อมาใช้ในการหาข้อสรุปความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า โดยจะนำเสนอผลการวิจัย และสรุปผลในบทถัดไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัยที่ได้อธิบายในบทที่แล้ว จะเห็นว่าผู้วิจัยใช้วิธีแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ได้แก่การใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) และวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงมากขึ้น โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิดด้วยกัน คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยปรับปรุงแบบวัดจาก รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ และ น.ส.ศุภสินีนิษฐ์ ทองรุจิโรจน์ ที่พัฒนามาจากแบบวัดของชาร์ลส์ แชนดี หลังจากได้ทำการศึกษาข้อมูลภาคสนามแล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 4 ส่วน ได้แก่

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

4.2 ผลคะแนนรวมของแบบสอบถาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า

4.4 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 – 30	46	34.07
31 – 40	30	22.22
41 – 50	30	22.22
มากกว่า 50	29	21.28
รวม	135	100.00

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 46 คน รองลงมาคือช่วงอายุ 31 – 40, 41 – 50 ปี จำนวน 30 คนเท่ากัน และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 34.07, 22.22 และ 21.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	4	2.96
1 – 10 ปี	60	44.44
11 – 20 ปี	21	15.56
21 – 30 ปี	35	25.93
30 ปีขึ้นไป	15	11.11
รวม	135	100

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 1 – 10 ปี จำนวน 60 คน รองลงมาคือช่วงอายุ 21 – 30 ปี จำนวน 35 คน, 11 – 20 ปี จำนวน 21 ปี, 30 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44, 25.93, 15.56, 11.11 และ 2.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	29	21.48
ปริญญาตรี	94	69.63
ปริญญาโท	11	8.15
ปริญญาเอก	1	0.74
รวม	135	100

จากตารางที่ 4 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 94 คน รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 29 คน, ปริญญาโท จำนวน 11 คน และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 69.63, 21.48, 8.15 และ 0.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พันเอก	14	10.37
พันตรี - พันโท	25	18.52
ร้อยตรี - ร้อยเอก	25	18.52
นายทหารชั้นประทวน	24	17.78
พนักงานราชการ/ ลูกจ้างประจำ	20	14.81
ลูกจ้างชั่วคราว	27	20.00
รวม	135	100

จากตารางที่ 5 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 27 คน รองลงมาคือระดับชั้นยศพันตรี-พันโท, ร้อยตรี-ร้อยเอก จำนวน 25 คนเท่ากัน, นายทหารชั้นประทวน จำนวน 24 ปี, พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ จำนวน 20 คน และระดับพันเอก จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00, 18.52, 17.78, 14.81 และ 10.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวิชาชีพ

วิชาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แพทย์ / พยาบาล	20	14.80
สนับสนุนทางการแพทย์ (นักเทคนิคการแพทย์/ นักวิทยาศาสตร์/นายสิบพยาธิ)	49	36.30
สนับสนุนทางด้านธุรการ	66	48.90
รวม	135	100

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนทางด้านธุรการ จำนวน 66 คน รองลงมาคือเจ้าหน้าที่สนับสนุนทางการแพทย์ ได้แก่ นักเทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์, นายสิบพยาธิ จำนวน 49 คน และเป็นแพทย์ พยาบาล จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90, 36.30 และ 14.80 ตามลำดับ

4.2 ผลคะแนนรวมของแบบสอบถาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า

4.2.1 ผลการตอบแบบสอบถามรวบรวมจากบุคลากรสถาบันพยาธิวิทยา

ตารางที่ 7 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	4,898	3,010 ¹	4,706	5,611	18,225
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	5,046	3,236 ¹	4,454	5,489	18,225
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	5,479	4,036	3,943 ¹	4,767	18,225

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 7 เป็นภาพรวมการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรสถาบันพยาธิวิทยาจำนวน 135 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (เอเธนา)

4.2.2 ผลการตอบแบบสอบถามรวบรวมจากกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล

ตารางที่ 8 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์พยาบาล

กลุ่มวิชาชีพแพทย์/ พยาบาล	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	728	419 ¹	685	868	2,700
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	798	416 ¹	632	854	2,700
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	862	715	462 ¹	661	2,700

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตาราง 8 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพแพทย์ พยาบาล จำนวน 20 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพกอบเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเธนา)

ตารางที่ 9 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์พยาบาลจำแนกตามชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
พันเอกขึ้นไป (5 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	182	103 ¹	171	219	675
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	207	106 ¹	149	213	675
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	217	170	115 ¹	173	675
พันตรี – พันโท (11 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	428	215 ¹	363	479	1485
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	458	205 ¹	348	474	1485
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	479	423	229 ¹	354	1485
ร้อยตรี – ร้อยเอก (4 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	119	100 ¹	151	170	540
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	133	101 ¹	139	167	540
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	166	122	118 ¹	134	540

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 9 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพแพทย์พยาบาล ในทุกชั้นยศ จำนวน 20 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเรนา)

ตารางที่ 10 จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกตามวิชาชีพแพทย์พยาบาลและชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d
แพทย์-พันเอกขึ้นไป				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	1	4	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	0	4	1	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	2	3	0
แพทย์-พันตรี พันโท				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	0	11	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	0	11	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	1	1	9	0
แพทย์-นายร้อย				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	2	2	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	1	3	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	2	2	0

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนคนที่เลือกตอบตัวเลือกต่างๆ พบว่ามีจำนวนการเลือกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกองทัพกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเรนา) มากที่สุด แต่ในระดับชั้นนายร้อยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพกแบบสโมสร (ซีอุส)

ที่มีคะแนนเท่ากับกับแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทที่มีคะแนนเท่ากับกับแบบเน้นงาน

4.2.3 ผลการตอบแบบสอบถามรวบรวมจากกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์

ตารางที่ 11 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์

กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	1,767	1,033 ¹	1,707	2,108	6,615
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	1,878	1,131 ¹	1,573	2,033	6,615
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	2,044	1,543	1,307 ¹	1,721	6,615

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 11 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ประกอบด้วยนักเทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์ และนายสัตวแพทย์ จำนวน 49 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเธนา)

ตารางที่ 12 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์จำแนกตามชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
พันเอกขึ้นไป (7 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	262	157 ¹	225	301	945
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	261	162 ¹	245	277	945
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	287	223	200 ¹	235	945

<u>พันธรี – พันโท (7 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	234	151¹	259	301	945
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	275	169¹	205	296	945
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	297	201	185¹	262	945
<u>ร้อยตรี – ร้อยเอก (11 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	392	237¹	383	473	1485
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	427	234¹	362	462	1485
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	462	315	312¹	396	1485
<u>นายทหารชั้นประทวน (8 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	294	156¹	280	350	1080
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	330	194¹	225	331	1080
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	335	278	179¹	288	1080
<u>ลูกจ้างชั่วคราว (16 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	585	331¹	561	683	2160
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	585	371¹	537	667	2160
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	663	526	430¹	541	2160

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 12 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ประกอบด้วยนักเทคนิคการแพทย์, นักวิทยาศาสตร์ และนายสิบพยาธิ ในทุกชั้นยศ จำนวน 49 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเธนา)

ตารางที่ 13 จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกของกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ตามชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d
สนับสนุนทางการแพทย์-พันเอกขึ้นไป				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	0	7	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	1	6	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	5	2	0
สนับสนุนทางการแพทย์-พันตรี พันโท				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	1	6	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบัน พยาธิวิทยา)	1	4	2	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	4	3	0
สนับสนุนทางการแพทย์-นายร้อย				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	0	10	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	0	10	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	7	6	0
สนับสนุนทางการแพทย์-ประทวน				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพก)	1	7	0	0

วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	0	5	3	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	1	7	0
สนับสนุนทางการแพทย์-ลูกจ้างชั่วคราว				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	2	14	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	1	15	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	5	11	0

จากตารางที่ 13 แสดงจำนวนคนที่เลือกตอบตัวเลือกต่างๆ พบว่าระดับชั้นยศพันเอก พันโท พันตรี และระดับชั้นนายร้อย มีจำนวนผู้ที่เลือกตอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกองทัพบกแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทมากที่สุด แต่ในระดับชั้นพันตรี พันโท และนายร้อยมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทใกล้เคียงกับแบบเน้นงาน (อเนนา) สำหรับระดับชั้นประทวน และลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนผู้ที่เลือกตอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกองทัพบกแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงานมากที่สุด

4.2.4 ผลการตอบแบบสอบถามรวบรวมจากกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ

ตารางที่ 14 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ

กลุ่มสนับสนุนทาง ธุรการ	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	2,403	1,603 ¹	2,299	2,605	8,910
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	2,370	1,693 ¹	2,245	2,602	8,910
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	2,573	1,670 ¹	2,282	2,385	8,910

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 14 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มสนับสนุนธุรการ จำนวน 66 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล)

ตารางที่ 15 แสดงผลคะแนนรวมของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการจำแนกตามชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d	คะแนนรวม
พันเอกขึ้นไป (2 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	70	36 ¹	82	82	270
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	86	36 ¹	66	82	270
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	86	46 ¹	60	78	270
พันตรี – พันโท (7 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	265	145 ¹	240	295	945
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	251	161 ¹	240	293	945
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	275	174 ¹	231	265	945
ร้อยตรี – ร้อยเอก (10 คน)					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	378	260 ¹	330	382	1350
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	376	270 ¹	320	384	1350
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	370	284 ¹	334	362	1350

<u>นายทหารชั้นประทวน (16 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	571	362 ¹	574	653	2160
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	566	418 ¹	541	635	2160
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	648	413 ¹	519	580	2150
<u>พนักงานราชการ (19 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	717	507 ¹	692	784	2700
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	732	500 ¹	680	788	2700
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	777	563 ¹	650	710	2700
<u>ลูกจ้างชั่วคราว (11 คน)</u>					
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	404	244 ¹	398	439	1485
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	363	302 ¹	400	420	1485
วัฒนธรรมปัจเจก บุคคล	417	300 ¹	378	390	1485

¹ หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมที่ถูกเลือกเป็นอันดับ 1

จากตารางที่ 15 แสดงผลการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมของบุคลากรในกลุ่มสนับสนุนทางธุรการทุกชั้นยศ จำนวน 66 คน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล)

ตารางที่ 16 จำนวนคนในการตอบแบบสอบถามแต่ละตัวเลือกของกลุ่มสนับสนุนทางธุรการตามชั้นยศ

	คำตอบ a	คำตอบ b	คำตอบ c	คำตอบ d
สนับสนุนทางธุรการ-พันเอกขึ้นไป				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	0	2	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	1	2	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	2	0	0
สนับสนุนทางธุรการ-พันตรี พันโท				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	0	7	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบัน พยาธิวิทยา)	1	7	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	5	2	0
สนับสนุนทางธุรการ-นายร้อย				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	0	10	1	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	0	10	1	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	8	2	0
สนับสนุนทางธุรการ-ประทวน				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	2	13	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	5	10	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	13	2	0
สนับสนุนทางธุรการ-พนักงานราชการ				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	1	19	0	0

วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	2	18	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	18	2	0
สนับสนุนทางธุรการ-ลูกจ้างชั่วคราว				
วัฒนธรรมองค์การ (กองทัพบก)	1	10	0	0
วัฒนธรรมองค์การ (สถาบันพยาธิวิทยา)	3	8	0	0
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล	0	9	2	0

จากตารางที่ 16 แสดงจำนวนคนที่เลือกตอบตัวเลือกต่างๆ พบว่าในทุกระดับชั้น มีจำนวนผู้ที่เลือกตอบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกองทัพบกแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยาแบบเน้นบทบาท และการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทมากที่สุด

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า

จากการรวมผลคะแนนแบบสอบถามในข้อ 4.2 จะเห็นว่าการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรมีทั้งแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) และเน้นงาน (อเนนา) ซึ่งเมื่อพิจารณาตามวิชาชีพแล้วจะเห็นความแตกต่างที่เกิดขึ้น ได้แก่ วิชาชีพแพทย์/พยาบาล, ฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ และฝ่ายสนับสนุนทางธุรการ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบก และสถาบันพยาธิวิทยาเหมือนกัน คือ เป็นแบบเน้นบทบาท ส่วนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างคือ วิชาชีพแพทย์/พยาบาล, ฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์เป็นแบบเน้นงาน ฝ่ายสนับสนุนทางธุรการเป็นแบบเน้นบทบาท สำหรับระดับชั้นยศจะพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และปัจเจกบุคคลผลคะแนนออกมาไม่มีความแตกต่างกับกลุ่มวิชาชีพนั้น ๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงใช้สถิติทดสอบ nonparametric แบบ Wilcoxon ในการทดสอบว่าข้อมูลผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของแต่ละวิชาชีพ มีความแตกต่างหรือสอดคล้องกันอย่างไรมีนัยสำคัญหรือไม่

4.3.1 ผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของบุคลากรสถาบัน พยาบาลวิทยาลัย

1. ข้อความในประโยคคำตอบ (b)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบกของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัย ที่เลือกตอบ
ข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 3,017 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : สถาบันพยาบาลวิทยาลัยของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัย ที่เลือกตอบ
ข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 3,236 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัย ที่เลือกตอบข้อความใน
ประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 4,030 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 17 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัยในข้อคำตอบ b

Test Statistics^a

คำตอบ b	สถาบันพยาบาลฯ - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาบาลฯ
Z	-2.075 ^b	-5.475 ^b	-4.439 ^b
Asymp. Sig. (2- tailed)	.058	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัยในการรับรู้
วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาบาลวิทยาลัย มีผลคะแนนไม่แตกต่าง
กันหรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาลัยในการรับรู้
วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มี
ความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : สถาบันพยาบาลวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ข้อความในประโยคคำตอบ (c)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยา ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 4,706 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาบาลวิทยาของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยา ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 4,453 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยา ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 3,945 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 18 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในข้อคำตอบ c

Test Statistics^a

คำตอบ c	สถาบันพยาบาลฯ - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาบาลฯ
Z	-3.021 ^b	-7.062 ^b	-6.836 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาบาลวิทยา มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของบุคลากรสถาบันพยาบาลวิทยาในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : สถาบันพยาบาลวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3.2 ผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล

1. ข้อความในประโยคคำตอบ (b)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 419 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาบาลวิทยาของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 416 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 712 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 19 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในข้อคำตอบ b

Test Statistics^a

คำตอบ b	สถาบันพยาบาลวิทยา - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาบาลวิทยา
Z	-.404 ^b	-3.165 ^c	-3.620 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.686	.002	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาบาลวิทยา มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : สถาบันพยาธิวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ข้อความในประโยคคำตอบ (c)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 685 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยาของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 635 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของวิชาชีพแพทย์/พยาบาล ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 462 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 20 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในข้อคำตอบ c

Test Statistics^a

คำตอบ c	สถาบันพยาธิฯ - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาธิฯ
Z	-.989 ^b	-3.416 ^b	-3.824 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.323	.001	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยา มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : สถาบันพยาธิวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3.3 ผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์

1. ข้อความในประโยคคำตอบ (b)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1035 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยาของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1133 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1539 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 21 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางการแพทย์ในข้อคำตอบ b

Test Statistics^a

คำตอบ b	สถาบันพยาธิวิทยา - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาธิวิทยา
Z	-1.759 ^b	-4.609 ^b	-4.412 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.078	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยา มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : สถาบันพยาธิวิทยา กับ การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ข้อความในประโยคคำตอบ (c)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 1707 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยาของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 1573 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (c) มีค่าเท่ากับ 1307 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 22 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางการแพทย์ในข้อคำตอบ c

Test Statistics^a

คำตอบ c	สถาบันพยาธิฯ - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาธิฯ
Z	-1.948 ^b	-4.999 ^b	-5.091 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.051	.000	.000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับ การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยา มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับ การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (c) ของฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : สถาบันพยาธิวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนแตกต่างกัน หรือไม่มีความสอดคล้องกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3.4 ผลคะแนนจากแบบสอบถามของแต่ละการรับรู้วัฒนธรรมของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจ

1. ข้อความในประโยคคำตอบ (b)

การรับรู้วัฒนธรรม : กองทัพบกของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1563 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยาของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1687 คะแนน

การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจ ที่เลือกตอบข้อความในประโยคคำตอบ (b) มีค่าเท่ากับ 1779 คะแนน

เมื่อนำคะแนนที่ได้ไปทดสอบหาความสอดคล้องทางสถิติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 23 ผลทางสถิติของการหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของกลุ่มวิชาชีพสนับสนุนทางธุรกิจ

Test Statistics^a

คำตอบ b	สถาบันพยาธิฯ - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - กองทัพบก	ปัจเจกบุคคล - สถาบันพยาธิฯ
Z	-1.867 ^b	-1.560 ^b	-.158 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	.062	.119	.874

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรม : สถาบันพยาธิวิทยา มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางธุรกิจในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : กองทัพบก กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

ผลคะแนนรวมข้อความในประโยคคำตอบ (b) ของฝ่ายสนับสนุนทางธุรการในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร : สถาบันพยาธิวิทยา กับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล มีผลคะแนนไม่แตกต่างกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

4.4 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

4.4.1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามกลุ่มวิชาชีพ 3 กลุ่ม ได้แก่ แพทย์/พยาบาล, สนับสนุนทางการแพทย์ (นักเทคนิคการแพทย์/นักวิทยาศาสตร์/นายสัตวแพทย์) และส่วนสนับสนุนทางธุรการ นอกจากนี้การสุ่มสัมภาษณ์ได้ทำการเลือกระดับชั้นยศที่เป็นผู้บังคับบัญชา (พันตรี - พันเอก) และระดับปฏิบัติงาน (ร้อยตรี - ร้อยเอก, นายสัตวแพทย์, พนักงานราชการ, ลูกจ้างประจำ) เพื่อใช้ประกอบการสรุปข้อมูลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลให้นำเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย แพทย์ 1 คน, พยาบาล 1 คน, นักเทคนิคการแพทย์ 3 คน และฝ่ายสนับสนุนธุรการ 2 คน

4.4.2 สรุปหัวข้อที่ใช้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและปัจเจกบุคคล ได้แก่

- 1) จุดแข็ง และจุดอ่อนในองค์กร
- 2) วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์กร
- 3) แรงจูงใจในการ
- 4) รูปแบบผู้บริหาร
- 5) พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) แนวทางในการทำงานของตัวท่านเอง
- 7) เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน
- 8) คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยามีลักษณะแบบใด

4.4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ข้อมูลการสัมภาษณ์ ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรสถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า จำนวน 8 คน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลเป็นหัวข้อได้ดังนี้

คนที่ 1 วิชาชีพ : แพทย์

ระดับชั้นยศ : พันเอก ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการกอง

วันที่สัมภาษณ์ : 3 เมษายน 2563

ตารางที่ 24 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มวิชาชีพแพทย์ (1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- มีกลุ่มลูกค้าชัดเจน แนนอน ได้รับผลกระทบน้อยจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ - ด้วยความที่ได้รับผลกระทบน้อย ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การ	- ผ่านการฝึกอบรม - ทำงานตามรูปแบบที่มีมาก่อนหน้า
แรงจูงใจในการทำงาน	- ยอยากเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือหน่วยงานให้พัฒนามากกว่านี้
รูปแบบผู้บริหาร	- รักษาสมดุลได้ดีระหว่างการตอบสนองต่อหน่วยเหนือกับการบริหารลูกน้องของตน
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- มีความชำนาญในงานของตนเอง มีความรู้เฉพาะทางและความถนัดแตกต่าง จึงทำให้มีลักษณะที่ชอบทำงานคนเดียวเป็นส่วนมาก
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- การได้ทำงานแบบมีอิสระทางความคิด ได้ทดลองอะไรใหม่ๆ - มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีม
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- ปรับตัวเก่ง มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่เป็นหน่วยงานย่อยตัวเอง และองค์การในภาพใหญ่
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยา มีลักษณะแบบใด	- ผสมกันระหว่างการทำงานแบบยึดระเบียบกับเน้นผลงาน

คนที่ 2 วิชาชีพ : พยาบาล

ระดับชั้นยศ : พันโท ตำแหน่ง : หัวหน้าแผนก

วันที่สัมภาษณ์ : 26 มีนาคม 2563

ตารางที่ 25 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มวิชาชีพแพทย์ (2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- เป็นหน่วยงานเฉพาะทาง เป้าหมายชัดเจน - การบรรจุข้าราชการในสายวิชาชีพต้องปฏิบัติตามระเบียบ ทบ. ซึ่งไม่ทันต่อความต้องการ
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์กร	- การทำงานเป็นไปตามความรู้ทางวิชาชีพ - เรื่องของวัฒนธรรมในหน่วยงานเป็นการสอนแบบพี่สอนน้อง
แรงจูงใจในการทำงาน	- เพื่อความก้าวหน้าในงานของตัวเอง
รูปแบบผู้บริหาร	- มีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้งานที่ตรงกับเป้าหมายขององค์กร
พฤติกรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	- ส่วนใหญ่เป็นคนกระตือรือร้น ตอบสนองต่อคำสั่งได้ดี
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- ทำงานเป็นทีม แก้ไขปัญหาาร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- มีความชอบ และอยากทำงานนั้นจริงๆ ไม่ใช่เพียงแต่เพราะอยากมีงานทำ เพราะการทำงานกับผู้ป่วยต้องอาศัยทัศนคติที่ดี
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยา มีลักษณะแบบใด	- เน้นบทบาท ให้ความสำคัญกับตำแหน่ง

คนที่ 3 วิชาชีพ : นักเทคนิคการแพทย์

ระดับชั้นยศ : พันเอก ตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการกอง

วันที่สัมภาษณ์ : 2 เมษายน 2563

ตารางที่ 26 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- บุคลากรมีศักยภาพ - มีการหมุนเวียนของผู้นำบ่อย ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การ	- สอนจากการทำงานจริง มีการมอบหมายนายทหารที่เลี้ยงให้กับนายทหารใหม่
แรงจูงใจในการทำงาน	- อยากทำงานให้หน่วยงาน - มีความสุขในการได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
รูปแบบผู้บริหาร	- ตั้งมั่นในวิสัยทัศน์ และควบคุมการดำเนินการให้ตรงกับเป้าหมายขององค์การ
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- วิชาชีพ : กระตือรือร้น สนใจต่อความรู้ใหม่ๆเสมอ - ฝ่ายสนับสนุนอื่นๆ : ทำงานภายใต้การควบคุม และคำสั่ง
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- พัฒนาตนเองให้ทันต่อสิ่งใหม่ๆเสมอ ไม่ชอบการถูกจำกัดการทำงานด้วยระเบียบที่มากเกินไป
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- มีความรู้เพียงพอต่อการทำงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยา มีลักษณะแบบใด	- เน้นบทบาท

คนที่ 4 วิชาชีพ : นักเทคนิคการแพทย์

ระดับชั้นยศ : ร้อยโท ตำแหน่ง : นักเทคนิคการแพทย์ ประจำแผนก

วันที่สัมภาษณ์ : 2 เมษายน 2563

ตารางที่ 27 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- โครงสร้างองค์การชัดเจน แบ่งงานชัดเจน ไม่ก้าวร้าวกัน - มีระบบอุปถัมภ์สูง ผลงานไม่ได้เป็นตัวการันตีรางวัล
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การ	- ผู้ที่ทำงานให้ลักษณะเดียวกันจะสอนงานกันเป็นการภายใน - ส่งอบรมภายนอกเป็นครั้งคราว จากนั้นนำมาถ่ายทอดต่อภายในองค์การ
แรงจูงใจในการทำงาน	- มีความต้องการที่จะเติบโตขึ้นไปในยศ และตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับความน่าเชื่อถือในการทำงาน ส่งผลดีในความง่ายในการปฏิบัติงาน
รูปแบบผู้บริหาร	- เนื่องจากผู้บริหารโดยส่วนมากเป็นกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์ ควรปกป้องหน่วยงานและวิชาชีพ อารมณ์เป้าหมายเดิมขององค์การ
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ผู้ที่มีวิชาชีพเดียวกันสื่อสารงานกันด้วยความเข้าใจ มีการช่วยเหลือกันจนงานสำเร็จ
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- พร้อมทั้งจะเรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งทักษะทางวิชาชีพ หรืองานบริหาร
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- ความรู้ความสามารถ - ความเข้าใจและความสามารถในการปรับตัว จากการเป็นพลเรือนสู่ระบบทหาร
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยามีลักษณะแบบใด	- กองทัพบกเน้นบทบาท - สถาบันพยาธิเป็นแบบผสมเน้นบทบาทกับเน้นงาน

คนที่ 5 วิชาชีพ : นักเทคนิคการแพทย์

ระดับชั้นยศ : ร้อยตรี ตำแหน่ง : นักเทคนิคการแพทย์ ประจำแผนก

วันที่สัมภาษณ์ : 7 เมษายน 2563

ตารางที่ 28 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ (3)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- บุคลากรมีความรู้ความสามารถ - แต่ความสามารถนั้นไม่ถูกดึงออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากติดด้วยระเบียบต่าง ๆ
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การ	- เรียนรู้จากการสอนงานภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่
แรงจูงใจในการทำงาน	- มีความต้องการที่อยากจะเข้าสังคม ชอบที่จะได้แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน
รูปแบบผู้บริหาร	- ควรมีความยุติธรรมในการตัดสินใจ รวมถึงในการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ขึ้นอยู่เจเนอเรชันคนรุ่นก่อนมีความภักดีต่อองค์การสูง ชอบการทำงานแบบเดิม ๆ - คนรุ่นใหม่ชอบทำงานที่อยากทำ ยินดีที่จะเรียนรู้งานใหม่ๆ
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- เน้นผลลัพธ์ของงาน ไม่สนใจวิธีการ เพราะแต่ละคนมีวิธีการคิดและการปฏิบัติต่างกัน
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- วัดความรู้ด้วยการสอบข้อเขียนเฉพาะทาง - การสัมภาษณ์ควรใช้คำถามที่ผู้เชี่ยวชาญออกแบบให้ เพื่อให้สะท้อนทัศนคติจริง ๆ
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยามีลักษณะแบบใด	- กองทัพบกเน้นอำนาจ - สถาบันพยาธิเน้นบทบาท

คนที่ 6 วิชาชีพ : ฝ่ายสนับสนุน

ระดับชั้นยศ : พันตรี ตำแหน่ง : ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน

วันที่สัมภาษณ์ : 3 เมษายน 2563

ตารางที่ 29 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ (1)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- เป็นหน่วยงานที่ตั้งมานาน เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงานด้านพยาธิวิทยาของโรงพยาบาลของกองทัพบกทั่วประเทศ - มีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การ	- เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น
แรงจูงใจในการทำงาน	- การได้ทำประโยชน์ให้แก่กองทัพบก - ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
รูปแบบผู้บริหาร	- มีความสามารถในการใช้งานให้เหมาะกับคน - มีความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความคิดเห็นที่หลากหลาย
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- สามารถทำงานภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ได้ดี
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- ทำงานเป็นทีม - ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เต็มความสามารถ ทุ่มเวลา
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- มีความสามารถที่หลากหลาย - รู้จักกาลเทศะ - บุคลิกนอบน้อม มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยามีลักษณะแบบใด	- กองทัพบกเน้นบทบาท - สถาบันพยาธิวิทยาเน้นบทบาท

คนที่ 7 วิชาชีพ : ฝ่ายสนับสนุน

ระดับชั้นยศ : พนักงานราชการ ตำแหน่ง : เสมียน

วันที่สัมภาษณ์ : 3 เมษายน 2563

ตารางที่ 30 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ (2)

หัวข้อ	สรุปคำตอบ
จุดแข็ง, จุดอ่อน	- เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถตรงตามงาน - เนื่องจากมีความเป็นวิชาชีพมากกว่าความเป็นทหาร ความคิดเห็นแตกต่าง
วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์กร	- พี่สอนน้อง ดูแลกันเองภายในหน่วยงาน
แรงจูงใจในการทำงาน	- อยากพัฒนาตัวเอง - ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
รูปแบบผู้บริหาร	- เป็นผู้มีประสบการณ์ที่ได้มาจากการปฏิบัติจริง
พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	- ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย - ทำงานเป็นทีมได้ดี
แนวทางการทำงานของตัวเอง	- ได้ทำงานที่ตนเองสนใจ - ยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือคนส่วนใหญ่
เกณฑ์พิจารณารับเข้าทำงาน	- สอบข้อเขียน - เน้นการสอบสัมภาษณ์ให้มากขึ้น
คิดว่ากองทัพบก/สถาบันพยาธิวิทยา มีลักษณะแบบใด	- กองทัพบกเน้นบทบาท - สถาบันพยาธิเน้นบทบาท

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากวิธีการดำเนินการวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในบทที่ 3 และ 4 ที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปเป็นผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในบทที่ 5 สำหรับผลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยใช้ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แอนดี มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การระดับกองทัพบก, หน่วยงาน (สถาบันพยาบาลวิทยา), วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และเพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบแผนวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยมีสมมติฐานสำหรับงานวิจัยนี้ว่า กองทัพบกมีแบบแผนวัฒนธรรมองค์การแบบอพลโล (เน้นบทบาท) สถาบันพยาบาลวิทยามีแบบแผนวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (เน้นตัวตน) ปัจเจกบุคคลในหน่วยงานมีแบบแผนวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (เน้นตัวตน) ส่วนในการหาความสอดคล้องทางวัฒนธรรมมีสมมติฐานว่า วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาบาลวิทยาและปัจเจกบุคคล แต่วัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาบาลวิทยาจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

สำหรับในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตทางหน่วยงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษร ก่อนใช้เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบวัด และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นซึ่งผลการวิจัยที่ได้สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้ สามารถนำมาสรุปเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

5.1.1 สมมติฐานที่ 1 แบบแผนวัฒนธรรมองค์การของกองทัพมีวัฒนธรรมแบบอพลโล (เน้นบทบาท)

การรับรู้วัฒนธรรมของข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาบาลวิทยามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก แบบสโมสร(ซุส) จากคำตอบ a 4,898 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพลโล) คำตอบ b 3,010 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา) คำตอบ c 4,706 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิออนิซุส) คำตอบ d 5,611 คะแนน รวมคะแนน 18,225 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกในการรับรู้ของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาบาลวิทยา เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (อพลโล) จากคะแนนคำตอบ b ที่น้อยที่สุด เป็นไปตามทฤษฎีที่ว่าหน่วยงานราชการมีการทำงานแบบเป็นระบบ มีขั้นตอน มีระเบียบข้อบังคับ สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งตรงกับรูปแบบของ

วัฒนธรรมของหน่วยงานราชการ หรือแบบเน้นบทบาทตามทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี เป็นไปตามสมมติฐาน

5.1.2 สมมติฐานที่ 2 แบบแผนวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยามีวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส (เน้นตัวตน)

การรับรู้วัฒนธรรมของข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยามีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยา แบบสโมสร(ซีอุส) จากคำตอบ a 5,046 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คำตอบ b 3,236 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา) คำตอบ c 4,454 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) คำตอบ d 5,489 คะแนน รวมคะแนน 18,225 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยาในการรับรู้ของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาบาลวิทย์วิทยา เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) จากคะแนนคำตอบ b ที่น้อยที่สุด ชัดแย้งกับสมมติฐาน

5.1.3 สมมติฐานที่ 3 แบบแผนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในหน่วยงานมีวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส (เน้นตัวตน)

การรับรู้วัฒนธรรมของข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยามีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาบาลวิทย์วิทยา แบบสโมสร(ซีอุส) จากคำตอบ a 5,479 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คำตอบ b 4,036 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา) คำตอบ c 3,943 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) คำตอบ d 4,767 คะแนน รวมคะแนน 18,225 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของข้าราชการ ลูกจ้าง สถาบันพยาบาลวิทย์วิทยา เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน (อเนนา) จากคะแนนคำตอบ c ที่น้อยที่สุด ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมแบบเน้นงานนี้เป็นการบริหารแบบอาศัยทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน ชอบการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาต่างๆ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมในด้านปัจจัยวิชาชีพพบว่ากลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาลมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล แบบสโมสร(ซีอุส) จากคำตอบ a 862 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คำตอบ b 715 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา) คำตอบ c 462 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) คำตอบ d 661 คะแนน รวมคะแนน 2,700 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้กลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน (อเนนา) จากคะแนนคำตอบ c ที่น้อยที่สุด กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล แบบสโมสร(ซีอุส) จากคำตอบ a 2,044 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คำตอบ b 1,543 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา)

คำตอบ c 1,721 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิโอเนซุส) คำตอบ d 1,721 คะแนน รวมคะแนน 6,615 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน (อเนนา) จากคะแนนคำตอบ c ที่น้อยที่สุด และ**กลุ่มสนับสนุนทางธุรกิจ**มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล แบบสโมสร (ซีอุส) จากคำตอบ a 2,573 คะแนน แบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คำตอบ b 1,670 คะแนน แบบเน้นงาน (อเนนา) คำตอบ c 2,282 คะแนน และแบบเน้นตัวตน (ดิโอเนซุส) คำตอบ d 2,385 คะแนน รวมคะแนน 8,910 คะแนน สรุปได้ว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้กลุ่มสนับสนุนทางธุรกิจ เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) จากคะแนนคำตอบ b ที่น้อยที่สุด จากผลคะแนนที่กล่าวสามารถสรุปได้ว่าวิชาชีพมีผลต่อการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่ทั้งนี้ก็ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่าจะมีแบบแผนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตน (ดิโอเนซุส)

5.1.4 สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยา

เมื่อพิจารณาหาความสอดคล้องของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกกับวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยาพบว่า บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ซึ่งได้ผลเช่นเดียวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยา ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยา ซึ่งไม่เป็นตามสมมติฐาน

5.1.5 สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

จากการพิจารณาหาความสอดคล้องของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลพบว่า บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) แต่สำหรับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเนนา) ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของกองทัพบกไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

5.1.6 สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยาสอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

จากการพิจารณาหาความสอดคล้องของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยากับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลพบว่า บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสถาบันพยาธิวิทยา

เป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) แต่สำหรับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน (อเฮนา) ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของสถาบันพยาธิวิทยาไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการหาความสอดคล้องการรับรู้วัฒนธรรมโดยการแยกเป็นวิชาชีพ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติทดสอบ Nonparametric แบบ Wilcoxon (Wilcoxon Matched Pairs Signed-Ranks Test) ในการหาค่าความสัมพันธ์ จะพบว่า **ในกลุ่มวิชาชีพแพทย์/พยาบาล** มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก และสถาบันพยาธิวิทยา เป็นแบบเน้นบทบาท และมีความสอดคล้องกันทางสถิติ แต่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยา พบว่าไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นงาน (อเฮนา) ในทางสถิติ **กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์** มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก และสถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท และมีความสอดคล้องกันทางสถิติ แต่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยา พบว่าไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นงาน (อเฮนา) ในทางสถิติ แต่สำหรับ**กลุ่มสนับสนุนทางธุรการ** มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของกองทัพบก, สถาบันพยาธิวิทยา และความรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นบทบาท และพบว่าทั้ง 3 ระดับนั้นมีความสอดคล้องกันทางสถิติ

สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่มีการสุ่มจากกลุ่มวิชาชีพ 3 กลุ่ม ทั้งระดับชั้นยศที่เป็นผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติงาน ได้ผลการศึกษาดังนี้กลุ่มวิชาชีพแพทย์พยาบาล และกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเฮนา) คือ มีความต้องการใช้ทักษะ ความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่ ต้องการที่จำพัฒนาตัวเองในการเรียนรู้ มีการทำงานทำเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยชอบทำงานเป็นทีมเพราะได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ แต่สำหรับกลุ่มสนับสนุนทางธุรการมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) คือ มีความต้องการเติบโตทางสายงาน สิ่งที่เป็นแรงจูงใจเป็นเรื่องของความมั่นคงในงาน มีการทำงานแบบยึดความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ ยินดีปฏิบัติงานภายใต้การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยคำตอบจากการสัมภาษณ์ไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นยศไหนก็มีคำตอบไปในทิศทางเดียวกันตามกลุ่มวิชาชีพ ดังนั้นสรุปได้ว่าระดับชั้นยศไม่มีผลต่อการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรม แต่จากตารางสรุปจำนวนคนที่เลือกชุดข้อความ (ตารางที่ 10, 13 และ 16) ในแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มแพทย์พยาบาลไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นยศใดก็มีการรับรู้วัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกันทั้งของกองทัพบกที่เป็นแบบเน้นบทบาท สถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท และปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน

และเน้นบทบาท ในกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ ระดับชั้นยศพันเอกขึ้นไป พันโท พันตรี นายร้อย มีการรับรู้วัฒนธรรมทั้งกองทัพบก สถาบันพยาธิวิทยา และปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นบทบาท ชั้นประทวน และลูกจ้างชั่วคราวมีการรับรู้วัฒนธรรมทั้งกองทัพบก สถาบันพยาธิวิทยาเป็นแบบเน้นบทบาท รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน แต่จากการสังเกตพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของชั้นยศพันโท พันตรี และนายร้อยมีจำนวนผู้ที่เลือกวัฒนธรรมแบบเน้นงานใกล้เคียงกับเน้นบทบาท สำหรับในกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ ทุกระดับชั้นยศมีการรับรู้วัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกันทั้งของกองทัพบก สถาบันพยาธิวิทยา และปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นบทบาททั้ง 3 ระดับ

5.2 การอภิปรายผล

จากทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แฮนดี ได้มีการเสนอว่างานราชการมีรูปแบบวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ส่วนวิชาชีพที่ใช้ความสามารถเฉพาะตัว เช่น แพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนิซุส) และโดยทั่วไปเมื่อมีการรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีรูปแบบวัฒนธรรมเหมือนกัน จะสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบขององค์การนั้นๆ จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมของข้าราชการ ลูกจ้างสถาบันพยาธิวิทยา มีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การกองทัพบกเป็นแบบเน้นบทบาท ซึ่งตรงตามทฤษฎีของชาร์ลส์ แฮนดี และตรงกับผลการศึกษาวรรณกรรมองค์การของหน่วยงานทหารของ ชนิตา²⁷ และชมพูนุท²⁸ ที่ทำการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมในหน่วยงานทหารอาชีพหน่วยอื่น แต่สำหรับสถาบันพยาธิวิทยาที่เป็นการศึกษาวรรณกรรมองค์การระดับหน่วยงาน สมาชิกองค์การมีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นบทบาท ซึ่งไม่ตรงกับการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นตัวตน ไม่สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การรวมกลุ่มของคนที่มีวัฒนธรรมเหมือนกัน จะสะท้อนออกมาเป็นวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ อาจเกิดจาก สถาบันพยาธิวิทยาที่แม้ว่าจะมีบุคลากรที่เป็นกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์จำนวนมาก รวมถึงดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารขององค์การ แต่โครงสร้างก็ยังคงเป็นโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เนื่องจากยังคงเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องทำงานตามระเบียบ มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ เอกสารทุกอย่างยังต้องมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร อีกทั้งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมแพทย์ทหารบก กองทัพบก กระทรวงกลาโหม ที่ยังคงมีการใช้อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับ

²⁷ ชนิตา จิตตฤทธะ, "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาคีรัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย."

²⁸ ชมพูนุท บำเพ็ญอยู่, "ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษาเปรียบเทียบกรณี ผูกบิน 601 และกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 3 ค่ายสุรนารี."

บัญชาอยู่ จึงยังได้รับอิทธิพลและวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นแบบเน้นงาน (อเธนา) ก็ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีที่เสนอว่าเป็นแบบเน้นตัวตน (ดิออนิซุส) และขัดแย้งผลการวิจัยของ พรรณทิภา²⁹ ที่ทำงานศึกษาในหน่วยงานทางการแพทย์ และพบว่าสายงานหลัก (แพทย์) ของหน่วยงานมีวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นตัวตน จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ชาร์ลส์ แฮนดี กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบอเธนากับดิออนิซุสมีความคล้ายคลึงกัน แต่ดิออนิซุสจะมีความเป็นตัวของตัวเอง และเน้นที่ตัวเองมากกว่า ดังนั้นผลการศึกษานี้ที่พบว่าบุคลากรมีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันพยาธิวิทยาถึงแม้ว่าจะการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความเป็นวิชาชีพสูง ใช้ความสามารถของตัวเองในการทำงานเช่นเดียวกับวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน แต่เมื่อเข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการทหาร จะต้องผ่านการฝึกอบรม/ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้เข้าใจแบบแผนต่างๆในระบบทหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ รวมถึงวัฒนธรรมทหารที่เน้นสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มียศ มีตำแหน่ง ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีการเรียนรู้ เปิดใจ ยอมรับแนวทางการทำงานตั้งแต่เริ่มทำงานว่าระบบทหารเป็นอย่างไร ส่งผลให้บุคลากรสายวิชาชีพต้องปรับทัศนคติ และมีรูปแบบการทำงานแบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจองค์การ ในขณะเดียวกันก็ยังคงยึดจรรยาบรรณวิชาชีพ และดำรงวิธีคิดแบบกลุ่มวิชาชีพเนื่องจากยังคงต้องปฏิบัติงานตามสายอาชีพอยู่อีกด้วย ผู้วิจัยได้พิจารณาแยกเป็นวิชาชีพ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแพทย์/พยาบาล กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ และกลุ่มสนับสนุนทางธุรการ พบว่ากลุ่มสนับสนุนทางธุรการที่เป็นสายงานรองของหน่วยงาน มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างจาก 2 กลุ่มที่เหลือคือเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เหตุผลเป็นเพราะสายงานนี้ทำงานเกี่ยวข้องกับเอกสารเป็นส่วนมาก มีความใกล้ชิดกับการทำงานแบบสายการบังคับบัญชา เป็นผู้ถือระเบียบทางราชการในการดำเนินการต่างๆ จึงส่งผลให้มีความเป็นราชการสูงกว่ากลุ่มงานหลักอย่าง แพทย์ พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ และเมื่อใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาประกอบพบว่าแพทย์ พยาบาล และกลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์มีความคล้ายคลึงกันในด้านแรงจูงใจ คืออยากทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วย แต่ในขณะเดียวกันก็มีอยากพัฒนาตัวเอง เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ในด้านรูปแบบการบริหารอยากได้ผู้บริหารที่ยึดถือในเป้าหมาย ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ทั้งนี้ปัญหานี้เป็นปัญหาของระบบราชการทหาร ที่มักมีการโยกย้ายตำแหน่งอยู่บ่อยครั้งทำให้การทำงาน และเป้าหมายไม่ต่อเนื่อง ทำให้การทำงานของบุคลากรในองค์การเกิดปัญหาในการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงบ่อย

²⁹ พรรณทิภา นิลโสภณ, "วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ."

ผู้วิจัยยังพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับปัจเจกบุคคลไม่สอดคล้องกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้ว่าบุคลากรในองค์การจะมีความเข้าใจในระบบขององค์การที่เน้นบทบาท และพยายามปรับทัศนคติให้เข้ากับองค์การ แต่ก็ยังพบว่าผลของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลก็ยังคงไม่เป็นแบบเดียวกับองค์การ นั่นคือวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และเมื่อเหตุการณ์แบบนี้ยังดำเนินไปในองค์การ ปรากฏการณ์นี้เรียกว่าการอยู่ผิดวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล³⁰ หมายถึง การที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การที่วัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จขององค์การ และบุคลากรเองก็อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวเองได้ในที่สุด เช่นในผลการวิจัยนี้การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน เป็นการทำงานเพื่อต้องการผลลัพธ์ ในขณะที่ค่าตอบแทนก็ต้องสมเหตุสมผลด้วยเช่นกัน แต่ตัวองค์กรทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ กองทัพบกและสถาบันพยาธิวิทยา มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นบทบาท ซึ่งในระบบราชการเองหากพูดถึงเรื่องของค่าตอบแทน ไม่ได้แปรผันกับงาน แต่แปรตามขั้นยศ และอายุราชการ ดังนั้นเมื่อบุคลากรทำงานไปสักระยะจะรู้สึกว่าผลงานของตนไม่ได้สะท้อนต่อค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ควรได้ และเนื่องจากอยู่ในองค์การที่ต้องโดนควบคุมด้วยระเบียบอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำงานแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ติดขัดหากวิธีการนั้นไม่เป็นไปตามระเบียบ จากที่กล่าวมานั้นจะส่งผลให้บุคลากรไม่มีความสุข ขาดแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าต่อองค์การ เมื่อสิ่งที่ทำขัดกับตัวตน ก็จะทำให้บุคลากรเบื่อหน่าย เพราะสิ่งที่องค์การให้ได้ คือ ความมั่นคง ในขณะที่ปัจเจกต้องการค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล และการพัฒนาตัวเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีตามมา

จากการสัมภาษณ์ช่วงหนึ่งของแพทย์ ระดับชั้นยศพันเอก ได้กล่าวเอาไว้เกี่ยวกับเรื่องการปรับตัวภายในองค์การว่า “ในช่วงแรกของการทำงานจะรู้สึกอึดอัดเนื่องจากระบบที่ไม่สามารถทำอะไรได้เต็มที่ หลังจากที่ผ่านมาการทำงานมาระยะหนึ่ง จะเข้าใจว่าระบบเป็นอย่างไร บุคลากรส่วนมากเข้าใจถึงข้อจำกัด ทำใจยอมรับกับระบบได้ส่วนหนึ่ง แต่ก็มีส่วนที่ยอมลาออกจากความมั่นคง และใช้วิชาชีพที่มีไปสมัครงานที่อื่น แต่สำหรับคนที่ยังอยากอยู่ในระบบราชการ ต้องยอมรับข้อจำกัดที่มีอยู่ให้ได้ ซึ่งอาจจะพัฒนาช้ากว่าหน่วยงานวิชาชีพเดียวกันอื่นๆที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า แต่ก็ทำอะไรไม่ได้” จากคำสัมภาษณ์นี้สะท้อนให้เห็นการครอบงำของจริยธรรมองค์การอย่างช้า ๆ ซึ่งจะสังเกตได้จากกรณีกาแฟจำนวนผู้เลือกชุดข้อความที่แบ่งตามวิชาชีพและชั้นยศ จะเห็นได้ว่าสำหรับกลุ่มวิชาชีพแพทย์ พยาบาล กลุ่มสนับสนุนทางการแพทย์ มีความแตกต่างของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแต่ละยศ

³⁰ ชนิตา จิตตฤทธะ, วัฒนธรรมองค์การ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางวัฒนธรรม, ed. 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559).

โดยชั้นยศน้อยวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นแบบเน้นงาน หรือมีทั้งเป็นแบบเน้นงาน และเน้นบทบาท ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน แต่เมื่อชั้นยศสูงขึ้นผ่านการทำงานมานาน มีความเข้าใจและปรับตัวเข้ากับ ระบบได้มากขึ้นวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลก็จะเปลี่ยนเป็นแบบเดียวกับวัฒนธรรมองค์การนั่นคือ วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท ด้วยผลการสรุปนี้เองจึงเป็นหลักฐานที่ช่วยสนับสนุนแนวคิดการครอบงำ ของวัฒนธรรมได้ดี ซึ่งสำหรับในกรณีองค์การทางการแพทย์การถูกครอบงำจริยธรรมให้กลายเป็น แบบเน้นบทบาท ผู้วิจัยเห็นว่าไม่ส่งผลดีต่อวิชาชีพทางการแพทย์ที่เป็นงานที่ต้องการการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อก้าวให้เท่าทันเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ การแพร่ระบาดและโรคอุบัติใหม่ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ดีวัฒนธรรมปัจเจกองค์การของกองทัพบก สถาบันพยาธิวิทยา กับวัฒนธรรมปัจเจก บุคคลของข้าราชการพบว่าไม่มีความสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งองค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสิ่ง สำคัญในการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมคือภาวะผู้นำ ผู้นำในองค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรม องค์การกับปัจเจกบุคคลแตกต่างกันต้องอาศัยวิธีการสื่อสารของผู้นำที่ช่วยในการสร้างความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรต่างๆในองค์การ รวมถึงมีศิลปะการบริหารที่นำองค์การไปในทิศทางที่ดีที่สุด เนื่องจาก บุคลากรในองค์การเป็นผู้มีความสามารถ การดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่คือ หน้าที่ของผู้นำ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาหน่วยงานราชการภายใต้กระทรวงกลาโหม ที่มีความ เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิชาชีพที่มีความเฉพาะตัว เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมควรมีการศึกษาลักษณะ เดียวกันนี้กับองค์การราชการทหาร ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพเกี่ยวข้องกับทางการแพทย์ เพื่อตรวจสอบ การใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การลักษณะเดียวกัน และสรุปข้อมูลที่น่าเชื่อถือในภาพรวม อีกครั้ง เนื่องจากผู้วิจัยมีความเห็นว่าสถาบันพยาธิวิทยาเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ รักษาพยาบาล และการตรวจหาวินิจฉัยโรค ในการขับเคลื่อนหน่วยงานลักษณะที่ต้องการการ ตัดสินใจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆที่เข้ามาช่วยในการทำงาน โรคระบาดใหม่ ๆ ที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว การ บริหารงานจึงจำเป็นต้องทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ ต้องมีการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้เท่าทัน โรงพยาบาลรัฐในสังกัดสาธารณสุข โดยยึดประโยชน์ต่อกำลังพลทางทหาร และประชาชนเป็นหลัก

แนวทางการบริหารหน่วยงานพยาบาลจึงมีความแตกต่างจากการบริหารราชการอื่นๆในกองทัพ การหาแนวทางบริหารงานที่เหมาะสมโดยใช้วัฒนธรรมเข้าช่วย จะส่งผลดีต่อทั้งหน่วยงาน และปัจเจกบุคคลได้ในอนาคต นอกจากนี้จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นส่วนช่วยในการบริหารงานในหน่วยงานว่าแต่ละปัจจัยควรมีการจัดการอย่างไร เช่น ปัจจัยเรื่องการสื่อสารที่เหมาะสม ปัจจัยจิตใจ เป็นต้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หากองค์กรและปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เข้าใจถึงความต่างของรูปแบบวัฒนธรรม จะสามารถสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้หาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งจะช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มปัจเจกบุคคลแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้ในการวางแผนงานบุคคลได้ถูกต้อง เช่น การวางแผนพัฒนาบุคคล ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพได้เหมาะสมกับความต้องการ การมอบหมายงาน การร่างขอบเขตงาน แต่ในด้านการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนระเบียบการรับบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับเปลี่ยนในระดับนโยบายของกองทัพรวมถึงแนวทางการเจริญเติบโตในสายงานด้วย

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารสามารถสนับสนุนการทำงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และปัจเจกบุคคลได้ โดยการมอบหมายงานให้เหมาะสม เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานที่มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของคนต่างวัฒนธรรม นอกจากนี้การพิจารณาจัดโครงสร้างใหม่ขององค์การราชการทหารที่เป็นหน่วยสายแพทย์อาจมีความจำเป็น เช่น การปรับให้เป็นข้าราชการกลาโหมพลเรือน ไม่มีการกำหนดชั้นยศ ขึ้นตำแหน่งโดยใช้ผลงานทางวิชาการ เหมือนกับทางกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้ถ่ายทอดความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการสรรหาบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ เป็นต้น

บรรณานุกรม

- Argyris, Chris. *Organization and Innovation*. The Irwin-Dorsey Series in Behavioral Science. Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1965. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/422069255>.
- Handy, Charles B. *Gods of Management*. Edited by 3rd. Great Britain: Business Books, 1991.
- Hofstede, Geert, and Gert Jan Hofstede. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. Edited by 3rd. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. Edited by 15th. New Jersey: Prentice-Hall, 2012.
- Stillman, Richard. *Public Administration: Concepts and Cases*. Edited by 9th. Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- Sullivan, Harry Stack. *Interpersonal Theory and Psychotherapy*. London: Routledge, 1996.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย." *หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2549.
- . *วัฒนธรรมองค์การ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางวัฒนธรรม*. Edited by 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- . *วัฒนธรรมองค์การปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Organization Culture)*. Edited by 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ชมพูนุท บำเพ็ญอยู่. "ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษาเปรียบเทียบกรณี ผูกบิน 601 และกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 3 ค่ายสุรนารี." *หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2553.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. Edited by 3. กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์ พรินต์ติ้งจำกัด, 2546.
- พรรณทิภา นิลโสภณ. "วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ." *ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 2551.
- "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551." *ราชกิจจานุเบกษา*, 2551.
- "พระราชบัญญัติรับราชการทหาร พ.ศ. 2497." *ราชกิจจานุเบกษา*, 2497.
- พิทยา บวรวัฒนา. *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. Edited by 15. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณการพิมพ์, 2555.

"ทฤษฎีระบบราชการ(Bureaucracy System Theory) ของ Max Weber." 2556, accessed 21 เมษายน, 2563, http://file.siam2web.com/trdm/article/2013328_38165.pdf.

วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศุภสินีนิษฐ์ ทองรุจิโรจน์. "ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล: ศึกษากรณี สายงาน
นักรบการทูต กระทรวงต่างประเทศ." ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.

สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า กรมแพทย์ทหารบก. ยุทธศาสตร์ สพธ. ประจำปี 2563.

กรุงเทพมหานคร: 5 พฤศจิกายน 2562, 2563.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. เทพเจ้าแห่งการบริหาร (*Gods of Management*). Edited by 1. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2550.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. สังคมวิทยาองค์การ. Edited by 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. Edited by 1. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์ไทร์เพซ, 2540.



ภาคผนวก ก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ดิฉัน ร.อ.หญิง อวิกา โหละสุด เป็นนิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิจัยเรื่อง “ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในองค์การ : ศึกษากรณี สถาบันพยาธิวิทยา ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า” โดยปรับปรุงแบบวัดจาก รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ (2549) และ น.ส.ศุภสินีนิษฐ์ ทองรุจิโรจน์ (2558) ที่พัฒนามาจากแบบวัดของชาร์ลส์ แฮนดี (1991)

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ โดยผู้วิจัยจะนำผลวิเคราะห์เพื่อผลทางการศึกษาเท่านั้น คำตอบของท่านจะเป็นความลับไม่เผยแพร่ออกไป และจะไม่มีผลกระทบใดๆในทางลบต่อท่านหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ร.อ.หญิง อวิกา โหละสุด

คำชี้แจง

การสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล กรุณาตอบคำถามตามความเป็นจริง โดยเติมข้อความ/ตัวเลขลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับท่านมากที่สุด

ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ ปี
2. ระยะเวลาที่ทำงาน ปี
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ระดับชั้นยศ

<input type="checkbox"/> พันเอกขึ้นไป	<input type="checkbox"/> พันตรี - พันโท
<input type="checkbox"/> ร้อยตรี - ร้อยเอก	<input type="checkbox"/> ทหารชั้นประทวน
<input type="checkbox"/> พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ	<input type="checkbox"/> ลูกจ้างชั่วคราว

5. กลุ่มงาน/วิชาชีพ แพทย์ พยาบาล
 เทคนิคการแพทย์/นักวิทยาศาสตร์ นายสิบพยาธิ
 ฝ่ายธุรการ/ฝ่ายสนับสนุน

ข้อมูลส่วนที่ 2 แบบทดสอบวัดนวัตกรรมการ และปัจเจกบุคคล

คำถามมีทั้งหมด 15 ข้อ พิจารณาองค์การว่ามีค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมอย่างไร ให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่คิดว่าตรงกับความจริงมากที่สุด 2 อันดับ กำหนดให้ “1” หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด, “2” เห็นด้วยรองลงมา โดยให้เลือกแยกกันในแต่ละหัวข้อ ได้แก่ “กองทัพบก”, “สถาบันพยาธิวิทยา” และ “ตัวท่านเอง” โดย ดังนี้

ตัวอย่างเช่น

กองทัพบกในความคิดของท่าน ท่านเห็นด้วยกับข้อความข้อ b เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ a

สถาบันพยาธิวิทยาในความคิดของท่าน ท่านเห็นด้วยกับข้อความข้อ b เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ c

ตัวท่านเองในความคิดของท่าน ท่านเห็นด้วยกับข้อความข้อ c เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ b

1. หัวหน้าที่ดี	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) กล้าตัดสินใจ มั่นคง และเข้มแข็ง ปกป้องลูกน้องที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองเมื่อทำผิด	2		
b) “เน้นความถูกต้องตามระเบียบ” ใช้งานลูกน้องตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว	1	1	2
c) ใช้อำนาจสั่งงานเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องใช้ในงาน “เน้นงานเป็นสำคัญ”		2	1
d) แบ่งงานตามความสามารถและความพึงพอใจของลูกน้อง ใส่ใจความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง สร้างแรงผลักดันให้ลูกน้องอยากก้าวหน้าในงาน			

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละหัวข้อ และเรียงลำดับจากข้อความที่เห็นด้วยมากที่สุดไปจนถึงไม่เห็นด้วยตามความเห็นของท่าน

เริ่มทำแบบวัด

1. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้าที่ดีควรจะ...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) “กล้าตัดสินใจ มั่นคง และเข้มแข็ง” ปกป้องลูกน้องที่ซื่อสัตย์ต่อตนเองเมื่อทำผิด			
b) “เน้นความถูกต้องตามระเบียบ” ใช้งานลูกน้องตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว			
c) ใช้อำนาจสั่งงานเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องใช้ในงาน “เน้นงานเป็นสำคัญ”			
d) “แบ่งงานตามความสามารถและความพึงพอใจของลูกน้อง” ใส่ใจความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง สร้างแรงผลักดันให้ลูกน้องอยากก้าวหน้าในงาน			
2. ลูกน้องที่ดีควรจะ...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) จงรักภักดีต่อหัวหน้า ทำงานแบบทุ่มสุดตัว กล้าคิด กล้าทำ หัวหน้าให้ความไว้วางใจ			
b) รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องาน พยายามทำงานตามความคาดหวังของหัวหน้ามากที่สุด			
c) เปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น แต่คนๆ นั้นต้องมีความชำนาญงาน หรือมีความสามารถที่มากกว่า			
d) ชอบพัฒนาตนเอง ชอบการเรียนรู้ ยอมรับ ความต้องการและค่านิยมของคนอื่น			
3. สมาชิกที่ดีขององค์กรควรให้ความสำคัญอันดับแรกกับ	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) สิ่งที่หัวหน้าต้องการ			
b) หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของตัวเอง			
c) การได้แสดงความสามารถของตนในการทำงาน			
d) การได้ทำในสิ่งที่ตัวเองถนัดหรือต้องการ			

4. บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์กร คือบุคคลที่...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) ได้ตัดสินใจในงานของตัวเอง มีความเข้าใจในเรื่องการเมืองในองค์กร กล้าคิดและทำแม้จะมีความเสี่ยง			
b) รักความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่ รักองค์กรของตน			
c) ชำนาญในงานของตน เชี่ยวชาญในทางเทคนิค และทุ่มเทให้การปฏิบัติงานจนสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ			
d) นอกจากทำงานดีแล้ว ต้องพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย			
5. การปฏิบัติขององค์กรต่อบุคลากรในองค์กรควรจะ...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) ทำงานด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ ผู้บริหารเป็นคนบริหารอำนาจทรัพยากร และเวลา			
b) ทำงานตามขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบตามที่ได้ตกลงกัน			
c) ในฐานะซึ่งบุคคลเป็นผู้มีทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการแก้ปัญหาทั่วไป และเป็นทีมงานที่มีค่า			
d) ในฐานะซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษขององค์กร ที่ควรได้รับการเอาใจใส่ในเรื่องสิทธิของแต่ละบุคคล			
6. บุคคลในองค์กรถูกควบคุมและได้รับอิทธิพลโดย...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) การได้รับรางวัลหรือการลงโทษโดยอาศัยอำนาจของผู้บังคับบัญชาเป็นกรณีไป			
b) การปฏิบัติซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวแต่ถูกตีกรอบด้วยระเบียบ กฎหมาย			
c) การเปิดให้มีพื้นที่ถกเถียงด้วยเหตุผลและความสามารถเพื่อนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุด			
d) การได้ทำงานในสิ่งที่ชอบ ทำให้งานออกมาสำเร็จ รวมทั้งใส่ใจและห่วงใยในความต้องการของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องด้วย			

7. การที่บุคคลจะควบคุมการกระทำของผู้อื่นเป็นเรื่องที่ถูกต้องเหมาะสมหรือไม่	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) ถูกต้อง ถ้าคนนั้นเป็นคนที่มีความสามารถและมีอิทธิพลอยู่ในองค์กรนั้น			
b) ถูกต้อง ถ้าคนนั้นมีบทบาทโดยตรงในการรับผิดชอบการส่งงานผู้อื่น			
c) ถูกต้อง ถ้าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในงานมากกว่าผู้อื่น			
d) ถูกต้อง ถ้าเป็นคนที่ได้รับการยอมรับจากคนที่ถูกควบคุมและไม่โดนต่อต้าน			
8. หลักเกณฑ์ที่ใช้มอบหมายงาน คือ...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) แบ่งโดยการตัดสินใจของหัวหน้าหรือผู้บริหารในองค์กร			
b) แบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการและเป็นระบบ			
c) แบ่งตามทรัพยากรและความเชี่ยวชาญโดยมุ่งไปที่การทำงานให้สำเร็จ			
d) แบ่งตามความต้องการของบุคคล ซึ่งมีความต้องการในการเรียนรู้และเจริญเติบโต			
9. การแข่งขันในองค์กร มีเพื่อ...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) เพื่อประโยชน์และอำนาจของตนเอง			
b) เพื่อตำแหน่งที่สูงขึ้น			
c) เพื่อการสนับสนุนผลงานที่ดีที่สุด			
d) เพื่อความต้องการตามเหตุผลส่วนตัวของแต่ละบุคคล			
10. แรงจูงใจที่ใช้ในการทำงานมาจาก...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) การได้รับความไว้วางใจ ได้เป็นคนสำคัญของหัวหน้า สามารถใช้ทรัพยากรในการทำงานเองได้			

b) การได้รับความมั่นคง/เงินในระยะยาว ได้เลื่อนขั้น และมีอำนาจบังคับบัญชาที่เป็นทางการ			
c) ความก้าวหน้าในการเป็นมืออาชีพในสายงาน มีโอกาสพัฒนาตนเอง มีทีมงานที่ดี และได้รับค่าตอบแทนสมความสามารถ			
d) การมีอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องเวลา ได้รับการยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพ มีอำนาจและสิทธิ์ในการตัดสินใจด้วยตนเอง			
11. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในองค์กร	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) เป็นงานที่มีความสำคัญ เร่งด่วน ใช้สัญชาตญาณและความรวดเร็วในการปฏิบัติ			
b) เป็นงานที่มีความมั่นคง มีวิธีการทำงานเป็นระบบตามคำสั่ง			
c) เป็นงานที่ท้าทาย แก้ปัญหาเฉพาะหน้า			
d) เป็นงานที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในอาชีพ รวมถึงมีความสำคัญต่อความต้องการของตนเอง			
12. บุคคลในองค์กรมีวิธีการคิดและการเรียนรู้โดย...	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) เรียนรู้จากการสอนงาน การลองผิดลองถูก การคิดที่ยืดหยุ่นและมีความเสี่ยงในการตัดสินใจ			
b) การวิเคราะห์เป็นขั้นตอน มีระเบียบ มีการอบรมให้ความรู้ตามบทบาทหน้าที่ สามารถวางแผนล่วงหน้าได้			
c) การเชื่อมั่นในระบบของ “ความสามารถ” อย่างแท้จริง และมีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับผู้ที่มีความสามารถและเหตุผลที่ดีกว่า			
d) เรียนรู้ด้วยตนเองโดยการนำตนเองไปอยู่ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ขอบวางแผนและกำหนดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง เมื่อเรียนรู้จนเชี่ยวชาญแล้ว มักจะหาสิ่งที่น่าสนใจใหม่ๆ ต่อไป			

13. รูปแบบการสื่อสารที่ปฏิบัติกันในองค์กร	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) ใช้โทรศัพท์ สื่อสังคมออนไลน์ และการเดินทางเพื่อสร้างเครือข่าย ชอบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (ใช้การพูดมากกว่าการเขียน)			
b) ชอบการสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นไปตามระเบียบขั้นตอน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร			
c) เน้นการปรึกษาหารือ การสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อหาความร่วมมือและทางออกที่ดีที่สุด			
d) เป็นไปตามแต่ละเหตุการณ์ ไม่มีแบบแผนตายตัว ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ชอบการสื่อสารแบบตัวต่อตัว			
14. การตัดสินใจในการทำงานเป็นไปโดยอาศัย	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) ความรวดเร็ว ฉับพลัน สัญชาติญาณ มีความเสี่ยง และเป็นความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล			
b) เป็นไปตามแบบแผนและบทบาทตามลำดับชั้น			
c) ผลงานที่ดีที่สุดจะเป็นตัวตัดสิน			
d) ความเหมาะสมและวิจารณ์ญาณส่วนบุคคล ตามกาลเทศะ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง			
15. หลักเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกสมาชิกขององค์กร	กองทัพบก	สถาบันพยาธิ	ตัวท่านเอง
a) อาศัยการแนะนำโดยเครือข่ายต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนญาติ			
b) อาศัยการจัดการของระบบ ตามกฎเกณฑ์ขององค์กร เพื่อให้ได้คนตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ตามใบพรรณนาหน้าที่			
c) อาศัยการพิจารณาความสามารถและทักษะแบบผู้เชี่ยวชาญสามารถทำงานเป็นทีมได้			
d) อาศัยการพิจารณาความเป็นมืออาชีพ ความเป็นตัวของตัวเอง และมีความชำนาญในงานของตัวเอง			

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง
เรื่องความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชั้นยศ.....ตำแหน่งงานปัจจุบัน/กลุ่มงาน.....

อายุราชการ.....ปี

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับสัมภาษณ์ สรุประเด็นจากทฤษฎีแบบแผนที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แอนดี

1. ท่านคิดว่าอะไรคือจุดเด่นขององค์การ
2. วิธีคิดและการเรียนรู้ในองค์การเป็นอย่างไร และของท่านเองเป็นอย่างไร (เรียนรู้เอง, สอนงาน, ฝึกอบรม)
3. สำหรับท่านเองอะไรคือแรงจูงใจ หรือความต้องการจากการทำงาน
4. ผู้บริหารที่เหมาะสมกับองค์การที่บริหารองค์การจบบรรลุเป้าหมายได้ ในความคิดของท่าน ควรมีลักษณะแบบใด
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านมีพฤติกรรมการทำงานเป็นแบบใด (ตามคำสั่ง, ยึดความถูกต้อง, คิดงานเอง, ชอบทำงานเป็นทีม)
6. สำหรับตัวท่านเอง ท่านมีแนวทางในการทำงานอย่างไร (ตามคำสั่ง, ยึดความถูกต้อง, คิดงานเอง, ชอบทำงานเป็นทีม)
7. ท่านอยากได้คนแบบไหนมาร่วมงาน และเกณฑ์ตัดสินที่สำคัญสำหรับท่านในการคัดเลือกคนเข้าทำงานคืออะไร
8. ในความคิดของท่าน กองทัพบก/สถาบันพันยาศิริวิทยาเป็นองค์การที่มีแนวทางการบริหารแบบใด ระหว่างเน้นอำนาจ เน้นบทบาท เน้นงาน หรือเน้นความสามารถเฉพาะตัว

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล อวิกา โหละสุด
วัน เดือน ปี เกิด 7 พฤษภาคม 2530
วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตรบัณฑิต (จุลชีววิทยา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY