

ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิภาพด้านทักษะ การจัดการ: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

ธารนิศร์ ทวีทรัพย์*

กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก

* Corresponding author: tharanise@yahoo.co.th

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ ส่วนทักษะด้านการจัดการทำให้งานสำเร็จได้ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional survey research) เพื่อศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการ เป็นกรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ประชากรการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกทั้งหมดจำนวน 98 คน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นหลัก โดยมีลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การและกฎระเบียบเป็นสำคัญ คือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ทำงานโดยคำนึงและยึดถือกฎระเบียบและแบบแผนเป็นสำคัญ ด้านภาวะผู้นำองค์การมีลักษณะที่เน้นการประสานงานและการกำกับดูแลเพื่อให้การทำงานราบรื่น เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ ด้านการบริหารงานมุ่งเน้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาและดำเนินงานตามกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบ การเชื่อมโยงภายในองค์การโดยคำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ มีเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของงาน โดยการพิจารณาว่าความสำเร็จ คือ ความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีข้อบกพร่องให้ตำหนิได้ ด้านประสิทธิภาพทักษะการจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการภายในองค์การโดยรวมในระดับดี และพบว่าวัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.636, P < 0.05$) และเมื่อจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแต่ละรูปแบบกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการแต่ละทักษะ พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นการตลาดหรือเชิงวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์การแบบราชการหรือแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการทุกด้าน ยกเว้นด้านการแข่งขัน ซึ่งสรุปได้ว่า หากองค์การมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การแล้ว องค์การจะมีระดับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการที่ดีตามไปด้วย

Thai Pharm Health Sci J 2008;3(1):127-133[§]

บทนำ

ประสิทธิผลขององค์การเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การว่าเป็นไปตามแผนที่ต้องการเพียงใด การที่องค์การจะมีประสิทธิผลดี องค์การจำเป็นต้องตื่นตัว และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทุกด้าน นั่นก็คือ การบริหารสามารถทำได้ดีทุกด้าน ส่วนวัฒนธรรมซึ่งเป็นประเพณีและแบบอย่างที่อยู่ปฏิบัติของชุมชน หรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ใน

ชุมชนในองค์กรธุรกิจถึงในระดับประเทศนั้น เป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์การอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจถือได้ว่าเป็นรูปแบบขั้นสูงสุดในการพัฒนาองค์การ ที่เรียกว่าการพัฒนาที่ไร้รูปแบบอย่างแท้จริง เพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) เป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์การนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์การที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมา

[§] 13th year of Srinakharinwirot Journal of Pharmaceutical Science

จนถึงปัจจุบัน ดังนั้น องค์การที่ต้องการปรับตัวอย่างรวดเร็วจึงต้องใช้วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การ มากกว่าการใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนคนหรือพนักงานมากขึ้น ปัญหาทางด้านวิธีปฏิบัติก็เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับรูปแบบธุรกิจและสินค้ามีพัฒนาการไม่หยุดยั้ง การแก้ปัญหาโดยการเพิ่มกฎระเบียบเพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่อง จะทำให้องค์กรเต็มไปด้วยระเบียบปฏิบัติ จนขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ มีสภาพเป็นระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง (bureaucracy) ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้¹ ดังนั้นทุกคนในองค์การจึงต้องตระหนัก รับรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การของตน เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และความสอดคล้องในการปรับปรุงแก้ไขให้องค์การมีวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากวัฒนธรรมองค์การแล้ว ทักษะด้านการจัดการยังเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งทักษะทางการจัดการเป็นกระบวนการสำคัญในการทำให้งานสำเร็จซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน และการสรุปผลงาน โดยอาศัยทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งได้แก่ การจัดการทีมงาน การเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การพัฒนาคน การจัดการนวัตกรรม การจัดการอนาคต การปรับปรุงการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การจัดการด้านการแข่งขัน การสร้างพลังให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การบำรุงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม การควบคุมกำกับงาน และการประสานงาน (Cameron และ Quinn 1999:109)²

ตัวแบบของทฤษฎีการประเมินค่านิยมเชิงการแข่งขัน (Competing Values Model) ของ Cameron และ Quinn ได้กล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่า ในแต่ละองค์การจะประกอบไปด้วยรูปแบบวัฒนธรรมภายในองค์การ จำนวน 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ มีรูปแบบที่โดดเด่นเป็นพิเศษ โดยในแต่ละลักษณะวัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์กับทักษะทางการจัดการแตกต่างกัน ปัจจัย 2 อย่างนี้จะส่งผลต่อประสิทธิผลด้านทักษะทางการจัดการขององค์การ ดังนั้น ความสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพของวัฒนธรรมองค์กรมีวัฒนธรรมภายในองค์การเป็นแบบใด มีความเหมาะสมสำหรับลักษณะงานที่ปฏิบัติหรือไม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานให้สอดคล้อง

กับภาวะปัจจุบันอย่างเร่งด่วนต่อไป การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการภายในองค์การสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การในแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (competing value) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลด้านการจัดการ

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional survey research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการ ศึกษาในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ประชากรการศึกษาคือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ทั้งหมดจำนวน 98 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 24 ข้อ และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านการจัดการ จำนวน 60 ข้อ

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเป็นคำถามให้เลือกตอบแบบมาตราส่วน (rating scale) ตามแบบของ Likert scale ที่มี 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ (ตารางที่ 1) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง), 4 (เห็นด้วย), 3 (ไม่แน่ใจ), 2 (ไม่เห็นด้วย) และ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยการแปลผลตาม 6 คะแนนรวมย่อย ตามลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 6 มิติ ตามกรอบแนวคิดค่านิยมเชิงแข่งขัน (competing values framework)

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบมาตราส่วน (rating scale) ตามแบบของ Likert scale ที่มี 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ (ตารางที่ 2) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง), 4 (เห็นด้วย), 3 (ไม่แน่ใจ), 2 (ไม่เห็นด้วย) และ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยการแปลผลคะแนนระดับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการอยู่ในระดับดี ระดับพอใช้ และระดับควรปรับปรุง

โดยใช้เกณฑ์แบ่งช่วงชั้นคะแนนของคะแนนประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการ ใช้การแบ่งช่วงชั้นคะแนนตามแนวคิดของ Best³ ดังนี้ ช่วงคะแนนในชั้น = (คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด) / ระดับการวัด = (5 - 1) / 3 = 1.33 ทำให้ได้เกณฑ์การ

วัดประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการดังนี้ ประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการอยู่ในระดับดี (ช่วงคะแนน 3.68 - 5.00) ระดับพอใช้ (ช่วงคะแนน 2.34 - 3.67) และระดับควรปรับปรุง (ช่วงคะแนน 1.00 - 2.33)

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและทักษะด้านการจัดการ และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรด้านทักษะด้านการจัดการโดยการทดสอบความสัมพันธ์จากค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การทดสอบทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.2) มีอายุเฉลี่ย 44.58 ปี ช่วงอายุที่พบมากที่สุด คือ 40 - 44 ปี (ร้อยละ 24.6) ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคู่ (ร้อยละ 68.4) การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 67.3) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการ/นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/บริหาร (ร้อยละ 56.2)

จากตารางที่ 1 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นหลัก โดยมีลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ คือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะทำงานโดยคำนึงและยึดถือกฎระเบียบและแบบแผนเป็นหลัก ด้านภาวะผู้นำองค์กรมีลักษณะที่เน้นการประสานงานและการกำกับดูแล

เพื่อให้การทำงานมีความราบรื่นเป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ ด้านการบริหารงานจะมุ่งเน้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา และดำเนินงานตามกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบ การเชื่อมโยงภายในองค์กรจะทำงานโดยคำนึงถึงกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญ มุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์จะให้ความสำคัญกับการทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ มีเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของงานโดยพิจารณาว่า ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มีข้อบกพร่องให้ตำหนิได้ (ตารางที่ 1)

เกี่ยวกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการโดยรวมในระดับดี (ค่าเฉลี่ย 3.73) (ตารางที่ 2) เมื่อพิจารณาตามการแบ่งกลุ่มของทักษะการจัดการ พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีทักษะด้านการจัดการแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.77) รองลงมา ได้แก่ ด้านกลุ่มทักษะแบบมุ่งการตลาด/เชิงวิสัยทัศน์ (ค่าเฉลี่ย 3.74) และกลุ่มทักษะแบบราชการหรือแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.73) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการในระดับดี ในด้านการให้ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.68) รองลงมาได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.82) ด้านการประสานงาน (ค่าเฉลี่ย 3.82) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการอยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ ทักษะการจัดการด้านการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.55) รองลงมาได้แก่ด้านการควบคุมกำกับงาน (ค่าเฉลี่ย 3.56) และด้านการบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.67)

ตารางที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การด้านต่าง ๆ แสดงเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การ	\bar{x} *	S.D.
วัฒนธรรมองค์การเห็นความสัมพันธ์			
1	ลักษณะการทำงานในหน่วยงาน จะมีลักษณะที่บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันเสมือนกับเป็นบุคคลครอบครัวเดียวกัน ซึ่งคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีส่วนร่วมในการทำงาน	3.42	1.38
5	ผู้นำในหน่วยงาน มีลักษณะคอยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแนะนำ และสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	1.23
9.	ลักษณะการบริหารในหน่วยงานจะมีลักษณะการทำงานเป็นทีมโดยเจ้าหน้าที่ภายใน	3.68	1.11
13	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความเชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งกันและกัน มีความผูกพันแน่นแฟ้น	3.84	1.01
17	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มักมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีการพัฒนางานและตนเองอยู่ตลอดเวลา	3.49	1.13
21	หน่วยงาน จะพิจารณาว่า ความสำเร็จ คือ การที่เจ้าหน้าที่ ได้มีการพัฒนาตนเอง มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพันกันเหนียว แน่น มีความเอื้ออาทรต่อกัน	4.06	0.66
	เฉลี่ย	3.67	0.78
วัฒนธรรมองค์การเห็นการปรับเปลี่ยน			
2	ลักษณะการทำงานในหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกล่าวคือ มีความกล้าและพร้อมที่จะตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	3.2	1.12
6	ผู้นำในหน่วยงาน มีลักษณะกล้าตัดสินใจ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและมีความคิดสร้างสรรค์	3.94	0.91
10	ลักษณะการบริหารในหน่วยงาน จะมีลักษณะที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าและมีอิสรภาพในการตัดสินใจ	3.69	0.99
14	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มักมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์มีการพัฒนางานและตนเองอยู่ตลอดเวลา	3.74	1.09
18	ภายในหน่วยงาน จะให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3.85	1.07
22	หน่วยงาน จะพิจารณาว่า ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ เช่น แนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่มีความโดดเด่น ไม่เหมือนใคร	3.49	1.00
	เฉลี่ย	3.70	0.81
วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาดหรือเชิงวิสัยทัศน์			
3	ลักษณะการทำงานในหน่วยงาน จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายหรือผลสำเร็จเป็นสำคัญ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ชอบทำงาน แบบมุ่งเน้นในการบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมาย / ผลลัพธ์เป็นสำคัญ	3.56	1.01
7	ผู้นำในหน่วยงาน มีลักษณะที่ดำเนินงานในเชิงรุก มีเหตุผลและมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ	3.74	1.15
11	ลักษณะการบริหารในหน่วยงาน จะมีลักษณะที่มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จ มีการแข่งขันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.42	1.06
15	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มักจะทำงานในเชิงรุก โดยมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ	3.55	0.94
19	ภายในหน่วยงาน จะให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	3.93	0.83
23	หน่วยงาน จะพิจารณาว่า ความสำเร็จ คือ ความเป็นผู้นำด้าน ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหนือหน่วยงานอื่น	3.02	1.06
	เฉลี่ย	3.63	0.77
วัฒนธรรมแบบราชการ(ลำดับชั้นการบังคับบัญชา)			
4	ลักษณะการทำงานในหน่วยงาน จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรและกฎระเบียบเป็นสำคัญ กล่าวคือ พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานโดยคำนึงและยึดถือกฎระเบียบ และแบบแผนเป็นสำคัญ	3.73	1.32
8	ผู้นำในหน่วยงาน มีลักษณะที่เน้นการประสานงานและการกำกับดูแล เพื่อให้การทำงานมีความราบรื่น เป็นไปตามกา ระเบียบที่ไว้วางไว้	3.87	1.06
12	ลักษณะการบริหารในหน่วยงาน จะมีลักษณะมุ่งเน้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาและดำเนินงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบ	3.68	1.17
16	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มักจะทำงานโดยคำนึงถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปตาม กฎระเบียบที่ไว้วางไว้	3.55	1.18
20	ภายในหน่วยงาน จะให้ความสำคัญกับการทำงานตาม ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม ระเบียบที่กำหนดไว้	4.06	0.90
24	หน่วยงาน จะพิจารณาว่า ความสำเร็จ คือ ความสามารถในการ ทำงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่มี ข้อบกพร่องให้ตำหนิได้	3.61	0.93
	เฉลี่ย	3.74	0.84

* ช่วงคะแนนที่เป็นไปได้คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ตารางที่ 2 ระดับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการด้านต่าง ๆ แสดงเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ทักษะด้านการจัดการ	\bar{X} *	S.D.	ระดับประสิทธิผล ด้านทักษะการจัดการ [†]
ทักษะการจัดการโดยรวมรวม	3.73	0.59	ดี
กลุ่มทักษะแบบเห็นความสัมพันธ์	3.77	0.71	ดี
1. ทักษะการจัดการทีม	3.77	0.71	ดี
2. ทักษะการจัดการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	3.73	0.74	ดี
3. ทักษะการจัดการด้านการพัฒนาบุคลากร	3.82	0.53	ดี
กลุ่มทักษะแบบเห็นการปรับเปลี่ยน	3.70	0.60	ดี
4. ทักษะการจัดการด้านนวัตกรรม	3.81	0.56	ดี
5. ทักษะการจัดการอนาคต	3.69	0.77	ดี
6. ทักษะการจัดการด้านการปรับปรุงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.93	พอใช้
กลุ่มทักษะแบบมุ่งการตลาด/เชิงวิสัยทัศน์	3.74	0.62	ดี
7. ทักษะการจัดการด้านการแข่งขัน	3.72	0.62	ดี
8. ทักษะการจัดการด้านการสร้างพลังให้แก่ผู้บังคับบัญชา	3.68	0.70	ดี
9. ทักษะการจัดการด้านการให้ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการ	3.68	0.67	ดี
กลุ่มทักษะแบบราชการหรือแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา	3.73	0.59	ดี
10. ทักษะการจัดการด้านการบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์กร	3.67	0.72	พอใช้
11. ทักษะการจัดการด้านการควบคุมกำกับงาน	3.56	0.71	พอใช้
12. ทักษะการจัดการด้านการประสานงาน	3.82	0.68	ดี

* ช่วงคะแนนที่เป็นไปได้คือ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

[†] ประสิทธิภาพด้านทักษะการจัดการ: ระดับดี (3.68 - 5.00) พอใช้ (2.34 - 3.67) และควรปรับปรุง (1.00 - 2.33)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม ($r = 0.636$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 3)

เมื่อจำแนกความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแต่ละรูปแบบกับประสิทธิผลทักษะการจัดการทั้ง 12 ทักษะ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเห็นความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทักษะการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ทักษะการจัดการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ($r = 0.704$) รองลงมาคือ ทักษะการจัดการด้านพัฒนาบุคลากร ($r = 0.515$) และทักษะการจัดการอนาคต ($r = 0.503$) ตามลำดับ ส่วนทักษะที่ไม่มีความสัมพันธ์ คือ ทักษะการจัดการด้านการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับทักษะการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($r = 0.701$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ($r = 0.611$) และด้านการให้

ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการ ($r = 0.558$) ตามลำดับ ส่วนทักษะที่ไม่สัมพันธ์ คือ ทักษะการจัดการด้านการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นการตลาดหรือเชิงวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับทักษะการจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ การปรับปรุงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($r = 0.590$) รองลงมา ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ($r = 0.527$) และการจัดการด้านนวัตกรรม ($r = 0.517$) ตามลำดับ ส่วนทักษะที่ไม่มีความสัมพันธ์ ได้แก่ ทักษะการจัดการด้านการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการหรือแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชาซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีความสัมพันธ์กับทักษะการจัดการทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการแข่งขัน ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ทักษะการจัดการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ($r = 0.561$) รองลงมา ได้แก่ ทักษะการจัดการด้านการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($r = 0.552$) และทักษะการจัดการด้านการให้ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการ ($r = 0.526$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับทักษะการจัดการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกแสดงเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r)*

	วัฒนธรรมองค์การ				
	เห็นความสัมพันธ์	เห็นการปรับเปลี่ยน	เห็นการตลาดหรือเชิงวิสัยทัศน์	แบบราชการ (ลำดับชั้นการบังคับบัญชา)	วัฒนธรรมองค์การโดยรวม
การจัดการทีมงาน	0.467	0.417	0.323	0.366	0.424
สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	0.704	0.701	0.503	0.523	0.655
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.515	0.611	0.527	0.561	0.591
ด้านนวัตกรรม	0.336	0.375	0.517	0.427	0.436
การจัดการอนาคต	0.503	0.520	0.457	0.382	0.498
ด้านการปรับปรุงการพัฒนาดังต่อไปนี้	0.486	0.551	0.590	0.552	0.580
ด้านการแข่งขัน	-0.007	-0.057	-0.063	-0.064	-0.050
ด้านการสร้างพลังให้แก่ผู้บังคับบัญชา	0.299	0.310	0.432	0.388	0.378
ด้านการให้ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการ	0.460	0.558	0.449	0.526	0.533
ด้านการบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์การ	0.498	0.445	0.389	0.328	0.446
ด้านการควบคุมกำกับงาน	0.381	0.486	0.429	0.318	0.429
ด้านการประสานงาน	0.334	0.386	0.302	0.270	0.345
ทักษะการจัดการโดยรวม	0.619	0.649	0.564	0.544	0.636

* ทุกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน มีนัยสำคัญทางสถิติ $P < 0.05$ ยกเว้นความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการจัดการด้านการแข่งขันที่ไม่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การด้านใดเลย

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก ในแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (competing values framework) พบว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก มีวัฒนธรรมองค์การหลักเป็นแบบราชการหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่าสอดคล้องกับความเป็นจริง เนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกระทรวงสาธารณสุข มีรูปแบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ และกฎระเบียบเป็นสำคัญ กล่าวคือเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะทำงานโดยค่านึงและยึดถือกฎระเบียบและแบบแผนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพราะว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยในชีวิตของประชาชน จึงต้องมีกฎระเบียบ และแบบแผนในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของวัฒนธรรมในทัศนะของประจักษ์ โพธิกุล⁴ กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องการรับรู้ สมาชิกทั้งหลายจะรับรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีโครงสร้าง

เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับและการสั่งการซึ่งใช้ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกมีประสิทธิผลทักษะการจัดการภายในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.73 เมื่อพิจารณาตามการแบ่งกลุ่มของทักษะการจัดการ พบว่าเจ้าหน้าที่ติดต่อขอรับบริการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความมุ่งมั่นเห็นความสัมพันธ์

เมื่อจำแนกตามทักษะรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีประสิทธิผลทักษะการจัดการอยู่ในระดับดีในด้านการให้ความสำคัญแก่ผู้มารับบริการมากที่สุด ซึ่งอยู่ในกลุ่มทักษะการจัดการแบบมุ่งการตลาด (marketing skill) ซึ่งมีการปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้าและถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรซึ่งอยู่ในกลุ่มทักษะการจัดการแบบมุ่งเห็นความสัมพันธ์ ซึ่งมุ่งให้ความช่วยเหลือบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในงานและส่งเสริมสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรและให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนทักษะด้านการประสานงานนั้น จัดอยู่ในกลุ่มทักษะการจัดการแบบราชการ (hierarchy skills) ซึ่งเน้นการสนับสนุนการประสานงานที่ดีทั้งภายในภายนอกและต่างองค์กร ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจะต้องมีทักษะการจัดการแบบผสมผสาน เนื่องจากภารกิจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้แก่ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด การกำกับดูแล บังคับใช้และผลักดันให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. สุขภาพแห่งชาติ พ.ร.บ.สาธารณสุข และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การกำกับดูแล ประเมินผล และสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด การดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขด้านการรักษา ส่งเสริมป้องกันฟื้นฟู และคุ้มครองผู้บริโภคในเขตพื้นที่จังหวัด นครนายก การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม พบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการโดยรวม ($r = 0.636$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งกล่าวได้ว่าหากองค์กรมีรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์กรมีระดับประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการดีตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะ

องค์กรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกควรมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสาน โดยนำเอาปัจจัยสำคัญในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุดมากำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมกับองค์กรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งการผสมผสานแต่ละปัจจัยที่มีลักษณะเด่นเข้าด้วยกัน จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป

จากผลการวิจัยด้านประสิทธิผลด้านทักษะการจัดการ พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีประสิทธิผลทางด้านทักษะการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับดี แต่มีบางทักษะอยู่ในระดับพอใช้และควรต้องปรับปรุง ได้แก่ ทักษะการจัดการด้านการควบคุมกำกับงาน ทักษะด้านการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และทักษะด้านการบำรุงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้อยู่มีระดับที่ดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. บุญคลี ปลั่งศิริ. ประชาชาติธุรกิจ หน้า 6 วันที่ 10 มกราคม 2548 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3652.
2. Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture. New York. Addison-Wesley Publishing Company, 1998.
3. Best JW. Research in education. 3 ed.. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1997.
4. ประชุม โพธิกุล. วัฒนธรรมองค์กร. เพิ่มผลผลิต, 2536: น.53-54.